

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

FERNANDO CESAR CANI

**ANÁLISE SWOT E ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA PARA AÇÕES
ESTRATÉGICAS: UM ESTUDO NO MOVIMENTO DE EMAÚS DA ARQUIDIOCESE
DE FLORIANÓPOLIS**

FLORIANÓPOLIS
2008

FERNANDO CESAR CANI

**ANÁLISE SWOT E ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA PARA AÇÕES
ESTRATÉGICAS:
UM ESTUDO NO MOVIMENTO DE EMAÚS DA ARQUIDIOCESE DE
FLORIANÓPOLIS**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado
à disciplina de Estágio Supervisionado - CAD
5236, como requisito parcial para obtenção do
grau de Bacharel em Administração da
Universidade Federal de Santa Catarina.

Professora Orientadora: Kelly Benetti.


FLORIANÓPOLIS
2008

FERNANDO CESAR CANI

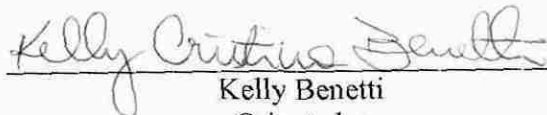
**ANÁLISE SWOT E ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA PARA AÇÕES
ESTRATÉGICAS:**

**UM ESTUDO NO MOVIMENTO DE EMAÚS DA ARQUIDIOCESE DE
FLORIANÓPOLIS**

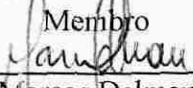
Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 02/12/2008.


Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Doutor
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:


Kelly Benetti
Orientador

Valentina Schmitt
Membro



Marcos Dalmau
Membro

Ao querido amigo Padre Carlos Rogério Groh,
Diretor Espiritual do Movimento de Emaús, a quem
recordo a memória pelo seu falecimento, em
12/12/2008.

AGRADECIMENTOS

Em nada do que faço e conquisto posso deixar de agradecer a Deus, pois é Ele quem me dá a oportunidade de viver, sendo o dom da vida fundamental para todas as ações e conquistas.

Aos meus pais, Rita e Luis Cani, por toda estrutura familiar que me proporcionaram, bem como o estudo de qualidade ao longo de minha vida, que culminam na graduação em uma universidade referenciada. Ao meu irmão, Renato Cani, pelo exemplo de dedicação e disciplina estudantil.

Agradeço a minha noiva, Érica Antunes, por entender os momentos de tensão pelos quais passamos em nosso último semestre na universidade, bem como todo o apoio naquelas coisas que não consegui fazer. Tenho que agradecer à amizade dela, pelo sorriso e pelo companheirismo ao longo dos quase cinco anos de curso.

Agradeço ao movimento de Emaús, por permitir que eu pudesse realizar esse projeto em sua organização e por ter-me ajudado a aproximar-me de Deus. Agradeço ao Sr. Daniel Gil, secretário do Emaús, por todo o apoio e ajuda durante a elaboração do trabalho.

Agradeço a professora Kelly Benetti por toda disponibilidade e por ter aceitado orientar-me desde o início deste projeto, com carinho e dedicação. Agradeço ao professor Pedro Araújo, que, apesar de não saber, abriu meus olhos para o mercado de trabalho e para projetos pessoais, quando indicou-nos um livro, ainda no primeiro semestre deste curso, em agosto de 2004. Tenho comigo um sentimento de que aquele semestre mudou minha vida.

Aos meus amigos e colegas por suportarem minha ausência ao longo da realização desse projeto.

Enfim, a todos aqueles que, de alguma maneira, me ajudaram a dar esse passo tão importante em minha vida.

“Confia Nele sim, não te deixes abalar. Pelos
caminhos da vida Ele te conduz”.

Frederico Tadeu Silva

RESUMO

CANI, Fernando Cesar. **Análise SWOT e endomarketing como ferramenta para ações estratégicas:** um estudo no movimento de Emaús da Arquidiocese de Florianópolis. 2008. (91f). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

O presente trabalho de conclusão de curso tem como objetivo identificar as causas que levam os jovens a ingressarem, permanecerem e afastarem-se do Movimento de Emaús, da Arquidiocese de Florianópolis. O tema de pesquisa baseou-se em levantamento bibliográfico e informações advindas das necessidades da instituição. Atualmente a organização estudada apresenta dificuldades em captar jovens para seus retiros e, conseqüentemente, para as atividades do cotidiano da organização. Após a análise do tema, foi possível buscar na revisão de literatura as teorias específica de autores, que deram um entendimento aprofundado sobre estratégia, endomarketing, análise SWOT e instituições sem fins lucrativos. O trabalho foi elaborado com o intuito de propor um plano de ações que possam captar novos membros para a organização, bem como identificar pontos que venham a auxiliar a manutenção dos jovens que adentram no movimento, evitando o seu êxodo. Foram realizados questionamentos aos administradores da organização, bem como aos jovens que participaram dos retiros ocorridos nos anos de 2007 e 2008. Como resultado, apresentam-se as causas que levam os jovens a ingressarem, a permanecerem e a afastarem-se do Movimento de Emaús. Observa-se que os jovens ingressam no movimento em decorrência de indicação de amigos, familiares, além de questões religiosas. Como fatores que interferem em sua permanência estão a possibilidade de participar de atividades sociais, o bom acolhimento prestado pela instituição, as amizades, os grupos de jovens e os fatores religiosos. Observou-se que o fator tempo é o principal adversário dos jovens à perseverança junto à organização. Por fim, apresentam-se ações que possam melhorar a situação da organização, no que tange a questão analisada.

Palavras-chave: Endomarketing. Análise SWOT. Instituição sem fins lucrativos

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 01: Percentual de respondentes – Por ano de participação no Retiro	54
Gráfico 02: Percentual de Respondentes – Por Gênero	55
Gráfico 03: Grau de importância – Indicação de Namorado(a)	56
Gráfico 04: Grau de importância – Indicação familiar	57
Gráfico 05: Grau de importância – Indicação de amigos	57
Gráfico 06: Grau de importância – Fatores Religiosos.....	58
Gráfico 07: Grau de importância – Curiosidade.....	59
Gráfico 08: Atividades das quais os questionados participam	60
Gráfico 09: Grau de importância das ações sociais para permanência no movimento ...	61
Gráfico 10: Grau de importância de ser bem acolhido para permanência no movimento	62
Gráfico 11: Grau de importância das amizades para permanência no movimento.....	63
Gráfico 12: Grau de importância das atividades para permanência no movimento	64
Gráfico 13: Grau de importância dos grupos para permanência no movimento.....	65
Gráfico 14: Grau de importância da religião para permanência no movimento	66
Gráfico 15: Grau de importância da falta de tempo para afastamento do movimento ...	67
Gráfico 16: Grau de importância da falta de acolhimento para afastamento do movimento	68
Gráfico 17: Grau de importância da discordância religiosa para afastamento do movimento	69
Gráfico 18: Grau de importância da decepção com pessoas para afastamento do movimento	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Instrumentos de Endormaketing.....	27
Quadro 02: Matriz SWOT.....	52

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo geral	13
1.2.2 Objetivos específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA	14
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 ESTRATÉGIA	16
2.2 ANÁLISE SWOT	18
2.2.1 Ameaças e oportunidades	18
2.2.2 Forças e fraquezas	19
2.3 MARKETING	20
2.4 ENDOMARKETING	22
2.4.1 O Endomarketing como Estratégia de Gestão	22
2.4.1.1 Cenários de mudança	22
2.4.2 Os Fatores que Determinam a Eficácia de um Programa de Endomarketing	24
2.4.3 O Planejamento de um Programa de Endomarketing	24
2.4.4 As Ações e os Instrumentos de Endomarketing	26
2.5 ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	28
2.5.1 Liderança	29
2.5.2 Missão	30
2.5.3 Ação	31
2.5.4 Estratégia	31
2.5.5 Desempenho	33
2.5.6 Pessoas e Relacionamentos	34
2.6 A IGREJA CATÓLICA	36
2.6.1 A situação atual da Igreja	36
3 METODOLOGIA	39
3.1 CARACTERIZAÇÃO E TIPO DE ESTUDO	39
3.2 COLETA DE DADOS	40

3.3 ANÁLISE DE DADOS	41
3.4 LIMITAÇÕES	41
4 A ORGANIZAÇÃO	42
4.1 O MOVIMENTO DE EMAÚS E SEUS OBJETIVOS	42
4.2 HISTÓRIA DO EMAÚS	44
4.2.1 O fundador	45
4.3 HISTÓRICO DO EMAÚS NACIONAL	46
4.4 O MOVIMENTO DE EMAÚS EM FLORIANÓPOLIS E SUA HISTÓRIA	46
4.5 ANÁLISE SWOT	48
4.5.1 Oportunidades	48
4.5.2 Ameaças	49
4.5.3 Pontos Fortes	50
4.5.4 Pontos Fracos	51
4.5.5 Matriz SWOT	52
5 ANÁLISE DOS DADOS	54
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	72
REFERÊNCIAS	77
APÊNDICES	79
ANEXOS	83

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão apresentados aspectos introdutórios do estudo, a contextualização do tema, apresentação do problema, objetivos geral e específicos, justificativa e estrutura do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Há alguns anos os movimentos sociais possuíam força política relevante, sendo responsáveis por exercer influências, inclusive, nos rumos de uma sociedade mundial, e também no Brasil.

Foram movimentos políticos, sindicais, religiosos, estudantis, movimentos de classes, dentre outros, todos com muita força. Na América Latina contemporânea ainda vê-se essa situação, visto que o continente tem fornecido, conforme Domingues (2007), o cenário para a emergência e multiplicação de movimentos sociais ao longo dos últimos dez anos. Para o autor, por vezes isso parece tomar uma característica quase insurrecional. Em certos movimentos tal processo conecta-se às mudanças mais amplas no sistema político, em outras situações ou momentos esses movimentos se mostram como força importante, sem, contudo, obter maior impacto na sociedade inclusiva.

Ainda, para o autor Domingues (2007), existem aspectos nos quais esses movimentos mostram-se inovadores, ou ao menos diferentes daqueles que vigoram em períodos anteriores.

Historicamente, a Igreja Católica apresentou-se como um importante movimento social, de cunho religioso, tendo exercido grande influência no país em que realiza-se esse estudo, o Brasil. Atualmente, os movimentos religiosos têm diversas restrições quanto sua participação no Estado, conforme deliberações da Constituição Federal.

Hoje em dia, vive-se num país laico, de acordo com o que a Constituição Federal de 1988 reza em seus artigos 5º, inc. VI e 19, inc. I, segundo qual “é vedado a União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios estabelecer cultos religiosos ou igrejas, subvencioná-los, embaraçar-lhes o funcionamento ou manter com eles ou seus representantes relações de dependência ou aliança” e ainda “criar distinções entre brasileiros e preferências entre si”.

Sem religião oficial, observa-se na mídia o fato de que fundar igrejas tornou-se hábito e vem ocorrendo a pregação de que a Igreja Católica passa por um momento em que perde força, em grande parte devido às críticas constantes que recebe, bem como os escândalos

envolvendo padres e religiosos. Difícil precisar o número de Igrejas existentes, dada a falta de estudo realizados no meio.

O censo de 2000 ainda mostra um predomínio grande de católicos onde 73,6% declararam-se adeptos dessa religião; 15,4%, evangélicos; 1,3% espíritas; 0,3% umbanda e candomblé; 1,8% outras religiosidades; 7,4% sem religião.

Em Florianópolis observa-se uma grande diversidade de templos, sinagogas, centros espíritas, igrejas católicas, evangélicas, batista, dentre outros. As igrejas católicas ainda são grande atrativo turístico na cidade, devido a sua antiguidade e arquitetura. Nos círculos de amizade existente no meio onde os pesquisados estão inseridos, nota-se uma grande quantidade de pessoas que dizem-se católicos, entretanto que não são praticantes dos preceitos pregados pela instituição. Essas pessoas consideram-se católicas por conveniência, visto que foram batizados e crismados na igreja, em decorrência de uma crença de suas famílias, que vêm de uma era em que o catolicismo apresentava uma força aparente muito grande.

Como consequência disso nota-se que um movimento de jovens ligado à Igreja Católica, o Emaús, também não tem a mesma força que teve há alguns anos atrás. Atualmente, fazendo um estudo comparativo de números, o Emaús conta com um número menor de membros ativos, bem como apresenta dificuldades para angariar jovens interessados em participar dos retiros organizados pela instituição.

Dada a dificuldade em manter os membros em conexão com a organização, esse trabalho tem como pergunta central a seguinte questão: quais as razões que influenciam na permanência de membros no Movimento de Emaús da Arquidiocese de Florianópolis?

Esse trabalho, através de um método científico, responderá a essa questão central.

1.2 OBJETIVOS

A seguir são apresentados os objetivos deste estudo científico.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral desse trabalho é: “Conhecer as razões que influenciam na permanência de membros no Movimento de Emaús, da Arquidiocese de Florianópolis”.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos desse trabalho científico são:

- a) identificar as razões que levam os jovens a ingressar no Movimento de Emaús;
- b) levantar as razões que motivam os membros ativos a permanecer no movimento de Emaús;
- c) conhecer as razões que motivaram as pessoas a abandonar o movimento de Emaús;
- d) mapear ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos no Movimento de Emaús; e
- e) sugerir ações corretivas.

1.3 JUSTIFICATIVA

Um estudo sobre os fatores que motivam pessoas a fazer parte de um movimento social, de cunho religioso, foi escolhido pela importância, visto que segundo Castro (1977):

Dizemos que um tema é importante quando está de alguma forma ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade. Um tema pode também ser importante se está ligado a uma questão teórica que merece atenção contínua na literatura especializada [...].

O presente estudo é considerado importante para o acadêmico, dada a oportunidade de estudar uma organização, utilizando o conhecimento adquirido na academia para realizar análises no mundo prático. Além disso, o acadêmico possui participação ativa na instituição, sendo membro da administração da mesma. O estudo é considerado importante para a instituição, pois a mesma nunca passou por uma análise do porte desse trabalho, sendo que há algum tempo há o interesse da instituição em identificar os pontos elencados nos objetivos específicos desse estudo. Para a academia o estudo é importante pelo fato da possibilidade de o acadêmico colocar a serviço da sociedade aquilo que recebeu da mesma: o conhecimento.

Castro (1977) afirma sobre viabilidade:

Dados os prazos, os recursos financeiros, a competência do futuro autor, a disponibilidade potencial de informações, o estado da teorização a esse respeito, dá para fazer a pesquisa? O prazo pode ser suficiente, o mesmo se dando com os recursos, pode ao pesquisador faltar o preparo específico naquele campo, pode não haver uma sistematização prévia do conhecimento na área ou a teoria apresentar uma insolvência metodológica. Finalmente os dados necessários podem inexistir ou mesmo sua coleta ser impossível.

Considerou-se a presente pesquisa viável pelo fácil acesso ao público alvo, pela disponibilidade de informações sobre o tema, prazo suficiente e recursos adequados para realização da pesquisa.

O estudo tem como característica a originalidade, visto que poucos trabalhos são feitos na área desenvolvida: instituições sem fins lucrativos, ligada à Igreja Católica do Brasil.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho de conclusão de curso é composto por seis capítulos principais. No primeiro apresenta-se a introdução, os objetivos geral e específicos, além das justificativas. A revisão bibliográfica, contendo o embasamento teórico do trabalho, será citada no capítulo segundo. No terceiro capítulo o assunto é a metodologia utilizada pelo acadêmico para obter as informações necessárias para realização da pesquisa. O capítulo quarto traz uma caracterização da organização estudada. O capítulo seguinte é de suma importância, pois trata-se do diagnóstico da empresa, apresentando os dados, as informações e as características da organização em questão. Por fim, o sexto capítulo divulgará as conclusões e considerações finais feitas pelo estudante, bem como as recomendações que serão apresentadas ao término do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse capítulo será apresentada a revisão bibliográfica que se fez necessária para realização desse trabalho.

Através da correta revisão teórica foi possível realizar o adequado levantamento dos dados necessários para realização do trabalho, bem como possibilitou sua melhor interpretação e posteriores considerações e conclusões.

2.1 ESTRATÉGIA

Pereira (2007) explica que um processo de Planejamento Estratégico é válido para todo e qualquer tipo de organização, seja ela pública, privada ou não-governamental. O autor traz o conceito de Planejamento Estratégico como sendo algo que deve pautar-se em elementos humanos, visando uma melhor compreensão do desafio da organização.

Pode-se, aqui, trazer alguns aspectos apontados por DeGeus (2000) como práticas a serem levadas em consideração dentro de um processo estratégico, visando prevalecer o lado humano:

- a) conservadorismo nas finanças;
- b) sensibilidade em relação ao mundo circulante;
- c) consciência da própria identidade;
- d) tolerância quanto às novas idéias;
- e) valorização das pessoas e não do ativo;
- f) relaxamento das diretrizes e controles;
- g) organização para o aprendizado; e
- h) moldagem da comunidade humana.

Pereira (2007) destaca a importância de a organização ter em seu processo uma cultura voltada para o resultado, estrutura flexível, desempenho espetacular e estratégia clara, sendo importante como complemento as parcerias sólidas, líderes comprometidos com o negócio, inovação como processo de gestão e desenvolvimento de talentos.

O autor, através de seus estudos, afirma que o processo de planejamento estratégico da organização deve contar com certos princípios fundamentais, como uma cultura baseada no desempenho, estrutura flexível e simples, desempenho impecável na ação organizacional,

estratégia clara da organização, parcerias, inovação em processos, serviços e produtos e líderes comprometidos.

Algumas características inerentes aos líderes de um processo de planejamento estratégico estão em viver intensamente, observando a saúde física e econômica, aprender sempre, amar o negócio e querer deixar um legado.

De acordo com Rigby, Bridelli e Alves (2003), a ferramenta gerencial mais utilizada nas organizações de sucesso é o Planejamento Estratégico, sendo que 89% das organizações a nível mundial o utilizam e 84% a nível nacional no Brasil.

Diante disso tudo, Pereira (2007) traz a importância de uma análise externa e interna da organização dentro de um processo de Planejamento Estratégico. O autor aponta que, em tempos passados, as organizações eram entendidas como sistemas fechados e por isso não interagiam com o ambiente externo. Para ele, as organizações que, nos dias atuais, não estiverem em constante sintonia com o ambiente externo, estarão fadadas ao fracasso.

Koontz, O'Donnell e Weihrich (1986) dizem o seguinte:

Todos os administradores, quer atuem numa organização privada, num órgão público, numa organização religiosa, numa fundação de caridade ou numa universidade, devem, em graus variados, levar em consideração os elementos e as forças do ambiente externo. Embora talvez não sejam capazes de afetar sensivelmente essas forças, eles não têm outra alternativa senão reagir a elas. Devem identificar, avaliar e reagir às forças externas à instituição e que afetam suas atividades (KOONTZ; O'DONNELL; WEHRICH (1986) apud Pereira (2007) p. 92)

Pereira (2007) aponta que devem ser identificadas ameaças e oportunidades advindas do ambiente externo. Em suma, o autor diz que as oportunidades são os fatores do ambiente externo que possam facilitar o cumprimento dos objetivos da instituição ou as situações favoráveis do meio ambiente que possam ser aproveitadas para aumentar sua eficiência e competitividade.

O autor trata as ameaças como os elementos de cunho negativo, incontrolláveis pela organização e que trazem obstáculos à estratégia da organização, entretanto podem ser evitadas quando conhecidas em tempo suficiente para serem administradas.

Pereira (2007) destaca a importância da análise interna dentro do processo de definição estratégica, recomendando o levantamento e análise de seus pontos fortes e fracos. O autor reza que os pontos fortes são aquelas características ou recursos disponíveis que facilitam os resultados, que proporcionam vantagem competitiva no ambiente organizacional, sendo, em tese, uma variável controlável. Para os pontos fracos o autor aponta que são características ou limitações da organização que possam dificultar a obtenção do resultado.

A essa análise de ameaças e oportunidades, pontos e fracos, dá-se o nome de Análise SWOT.

2.2 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT consiste em uma poderosa ferramenta de marketing utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa, mas podendo, devido a sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário, desde a criação de um *blog* à gestão de uma multinacional.

Em um ambiente empresarial ela deve ser realizada ao menos uma vez ao ano, durante um planejamento estratégico de marketing.

SWOT é uma sigla proveniente do idioma inglês, vinda das palavras *Strenghts* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Oportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), pois estes são justamente os pontos a serem analisados.

Segundo o site Portal do Marketing, a técnica é creditada a Albert Humphrey, que liderou um projeto de pesquisa na Universidade de Standford nas décadas de 1960 e 1970, usando dados da revistas Fortune das 500 maiores corporações.

Já Hindle e Lawrence (1994) dizem que a análise SWOT foi criada por dois professores da Harvard Business School: Kenneth Andrews e Roland Christensen. Ainda sobre sua origem, Tarapanoff (2001) indica que a idéia da análise SWOT já era utilizada há mais de três mil anos quando cita em uma epígrafe um conselho de Sun Tzu: “Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças” (SUN TZU, 500 a.C.). Apesar de bastante divulgada e citada por autores, é difícil encontrar uma literatura que aborde diretamente esse tema.

Num ambiente como o que será analisado, um movimento de jovens ligados a Igreja Católica, também se faz pertinente a análise SWOT, visto que toda organização apresenta pontos fortes e fracos.

2.2.1 Ameaças e oportunidades

Uma das partes que está contida na análise SWOT é o estudo do ambiente externo à organização em busca de ameaças e oportunidades. Trata-se da análise daquilo que está sempre fora do controle das organizações, mas que é importante de se conhecer e monitorar.

Entre as forças a serem consideradas estão os fatores demográficos, econômicos, históricos, políticos, sociais, tecnológicos, sindicais, legais, entre outros.

Segundo Oliveira (2007), as fontes para esta análise devem ser tiradas da grande imprensa, dos órgãos governamentais, dos indicadores financeiros, das organizações correlatas e das revistas e associações especializadas no campo de atuação da organização.

O autor ainda reza que as ameaças e oportunidades sempre afetam de forma homogênea todas as organizações que concorrem num mesmo mercado-alvo. Contudo as organizações que perceberem as mudanças e tiverem agilidade para se adaptarem serão aquelas que melhor proveito tirarão das oportunidades e menor dano sofrerão das ameaças.

Por fim, o autor afirma que esta análise deve levar em conta não somente as tendências que afetam a organização, mas também a probabilidade destas tendências tornarem-se eventos reais. É preciso lembrar que deve-se dar maior atenção às tendências com maior probabilidade de acontecer, para assim evitar as ameaças reais e explorar as oportunidades da melhor maneira possível.

2.2.2 Forças e fraquezas

Uma outra parte da análise SWOT, considera os pontos fortes e fracos da organização, ou seja de seu ambiente interno. Assim, quando percebe-se um ponto forte, deve-se ressaltá-lo ainda mais e quando percebe-se um ponto fraco deve-se agir para corrigi-lo, ou ao menos para minimizar seus efeitos. O primeiro passo é criar uma relação de variáveis que devem ser monitoradas, por exemplo: reputação da organização, participação de mercado, qualidade do produto, qualidade do serviço, eficácia do preço, boa comunicação, poder de venda, inovação tecnológica, cobertura geográfica, fluxo de caixa, estabilidade financeira, instalações, força de trabalho, produtividade, pontualidade, dedicação dos funcionários, flexibilidade, atendimento a clientela. A lista é grande, deve-se conhecer bem a organização de modo a lembrar-se apenas das forças e fraquezas relevantes.

Em seguida, deve-se criar uma escala onde cada uma destas variáveis é avaliada em relação aos objetivos da organização. Oliveira (2007) afirma que costuma-se classificá-la na seguinte escala:

- a) força importante;
- b) força sem importância;
- c) neutralidade;

- d) fraqueza importante;
- e) fraqueza sem importância.

Como a organização raramente pode investir em todas as áreas ao mesmo tempo, os itens fraquezas importantes e forças importantes devem ser priorizados ao se traçadas estratégias de marketing e receber orçamento.

2.3 MARKETING

Segundo Kotler (1999), “marketing é um processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de produtos e valores com outras pessoas”.

Kotler (1998) ainda nos diz que o conceito de marketing “assume que a chave para atingir metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes para integrar as atividades de marketing, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos dos mercados alvos” (p. 37).

Drucker (2002) nos diz a respeito de marketing que a meta deve ser compreender tão bem os clientes que o produto ou serviço se adaptem a eles tão bem que se venda por si só.

Em uma obra sobre a evolução do marketing, Kotler (2000) traz algumas características e um antigo conceito de marketing:

- a) equiparar marketing a vendas;
- b) enfatizar a conquista de clientes, e não a manutenção dos mesmos;
- c) tentar lucrar em cada transação em vez de lucrar gerenciando o valor do tempo de vida de um cliente;
- d) elevar preços com base em *markkup* (porcentagem do custo ou preço de um produto acrescentada ao custo para obter o preço de venda) em vez de determinar preços por metas;
- e) planejar cada ferramenta de comunicação separadamente em vez de integrá-las; e
- f) vender o produto em vez de tentar compreender e atender às reais necessidades dos clientes.

Para Kotler (1999), referência quando o assunto é marketing, esse antigo pensamento de marketing está cedendo lugar a algumas novas maneiras de pensar. As organizações que possuem inteligência estão melhorando seu conhecimento a respeito do cliente, e as tecnologias de conexão com o mesmo, além da compreensão dos seus fatores econômicos. Esse novo conceito de marketing consiste em convidar o cliente a participar do projeto do

produto. As empresas novas estão de prontidão para tornar seus produtos, serviços e condições mais flexíveis, utilizando-se de meios de comunicação mais direcionados, integrando suas atividades de marketing para transmitir uma mensagem mais coerente para os clientes.

Charles e Hiam (2000) trazem uma evolução do mais tradicional conceito de marketing, ampliando o mix de marketing através da utilização dos já batidos 4 P's.

Para os autores, o novo mix de marketing é composto por:

- a) sensibilidade ao consumidor – postura do empregado, atendimento ao cliente e resposta aos clientes;
- b) produto – qualidade, confiabilidade e características do produto;
- c) conveniência do consumidor – disponibilidade para o consumidor, conveniência do consumidor e vendas;
- d) serviço – serviços pós-verda e conveniência do consumidor na obtenção de serviços;
- e) preço – preços cobrados, condições da composição de preços e ofertas de preço;
- f) praça – facilidade de acesso ao produtor, unidades de produção, termos de composição de preços e disponibilidade para o consumidor; e
- g) promoção – propaganda, publicidade, vendas, serviços de pré-venda e ofertas de preço.

Os autores ainda reforçam que essa nova abordagem sobre marketing expande a visão acerca do que representa um programa de marketing: atualmente, ele precisa envolver praticamente todo mundo dentro da organização. O foco é o cliente, e é preciso a união de todos para que o cliente sinta-se sempre certo.

Kotler (1999) diz que atualmente faz-se uso de mais tecnologias, videoconferência, automação de vendas, *softwares*, páginas na Internet, intranet e extranets. Nessa abordagem atual, as organizações estão disponíveis sete dias por semana, 24 horas por dia, em linhas 0800, *websites* ou correio eletrônico. A capacidade de identificar clientes mais interessantes e estabelecer diferentes níveis de atendimento aumenta. A visão dos canais de distribuição também foi alterada: agora são vistos como parceiros, e não adversários. Em suma, as organizações perceberam que existem mais formas de fornecer um valor superior a seus parceiros.

2.4 ENDOMARKETING

Uma das subdivisões do marketing é o endomarketing, assunto que será tratado a partir de agora.

2.4.1 O Endomarketing como Estratégia de Gestão

Há muito tempo já se disse que a única coisa constante na vida é a mudança. A pessoa que disse essa frase, hoje, ficaria estupefato diante da velocidade e das proporções das mudanças ocorridas nas organizações, que não só tiveram que aprender a reagir com rapidez, como também tornaram-se extremamente imprevisíveis.

Conforme Ferrell e Hartline (2005) existem duas estratégias básicas relacionadas com a comunicação interna. A primeira delas focaliza a organização, a visão da direção, os propósitos e os objetivos gerais da mesma. Os programas voltados para a mudança de uma determinada cultura, que comunicam uma nova visão da empresa, enquadram-se nesta categoria que visa modificar as atitudes dos funcionários, promovendo o compromisso e a lealdade para com a organização.

A segunda das estratégias focaliza a tarefa, pois diz respeito à comunicação de questões específicas relacionadas ao trabalho. Isso inclui não apenas a comunicação sobre a tarefa, como também a coleta das opiniões dos componentes da organização sobre formas de melhorar o desempenho e a adoção de novos métodos de trabalho.

Quando efetua-se essa classificação concentrada na administração ou nas tarefas, no entanto, pode-se mascarar problemas mais sérios com o quais as organizações defrontam-se no seu dia-a-dia.

2.4.1.1 Cenários de mudança

Segundo Ferrell e Hartline (2005), é preciso lembrar que a realidade de toda e qualquer organização está na mudança, seja ela qual for.

Os autores nos lembram que vive-se o fim da revolução e a era da reinvenção, da mudança pacífica. Isso significa que somente num clima favorável é possível gerar novas idéias, fomentando novas descobertas, estruturas e dimensões sociais. É fundamental ter esse conceito em mente.

Ferrell e Hartline (2005) nos remetem a pensar que o que quebra uma empresa não é exatamente a mudança, mas a incapacidade das pessoas em adequar-se a ela. Sendo assim, Ferrell e Hartline (2005) nos dizem que o caminho ideal é a busca da sinergia do grupo, ou seja, a inteligência grupal que tem mantido tantas empresas prosperando e conquistando mercados até então nunca imaginados. Brum (1998) relaciona algumas situações comuns às organizações, dentre as quais é importante destacar:

- a) Quando uma organização muda radicalmente seu jeito de ser – nesse caso Brum (1998) nos apresenta os instrumentos que devem ser utilizados, tratando-se de endomarketing, reforçando que devem ser extremamente visuais: no primeiro momento trabalha a “felicidade” no ambiente em que vivem as pessoas da empresa, ressaltando aspectos que até então pareciam despercebidos. No segundo momento utiliza-se a linha verdade, a linha otimista, que aborda a alma, seus anseios, suas aflições, associada à capacidade que cada pessoa possui de superar-se em cada ato, por mais difícil que sejam as questões da vida. No terceiro momento deve ficar mais claro ainda o conceito de superação de expectativas, pois a organização normalmente espera que ele seja um colaborador. Se, além disso, ele conseguir ser um líder comunitário, uma pessoa que ajuda as outras, estará sendo realmente “maior”. É a valorização das pessoas que são capazes de construir, em torno de si, algo maior do que as suas próprias ações; e
- b) Quando uma empresa está diante de uma nova gestão: nesse caso Brum (1998) nos remete à importância de saber comunicar a mudança aos colaboradores, mostrar que a organização está diante de um novo momento, saber trabalhar o significado da nova gestão e as suas expectativas ao público interno. A primeira regra, de acordo com o autor, a ser seguida é jamais negar o passado, e sim mostrar que as pessoas estão diante de um novo momento e que este será melhor para todos. O discurso inicial deve ser de que “Somos parte desta realidade e queremos melhorá-la”. O programa de marketing interno deverá fornecer caminhos para construção de um significado para as suas certezas e expectativas na cabeça e na alma das pessoas envolvidas. Os princípios atuais, criativos, que tenham a ver com o dia-a-dia das pessoas na organização e que signifiquem desafios como capacidade, competência, coragem, criatividade e coração. O autor faz uma relação entre o sistema 5 S's com o 5 C's.

Dentro de um programa de endomarketing, alguns aspectos determinam a eficácia de um programa.

2.4.2 Os Fatores que Determinam a Eficácia de um Programa de Endomarketing

Segundo Brum (1998) existem fatores que determinam o sucesso ou o fracasso de um programa de endomarketing e que devem ser levados em consideração no momento em que os esforços estiverem sendo planejados. Destacam-se a valorização da cultura e da intuição, o endomarketing como um processo educativo, utilização de instrumentos que encantem o público interno, a informação como responsabilidade da empresa, consciência de que a verdade e a mentira sempre aparecem, saber que as mensagens devem ser simples, curtas e claras e o impacto visual a partir dos instrumentos.

2.4.3 O Planejamento de um Programa de Endomarketing

Segundo Brum (1998), todo programa de endomarketing precisa ter uma idéia, um conceito e uma linha criativa. A partir daí, os instrumentos são desenvolvidos de acordo com o porte, o segmento de atuação e a cultura da empresa, permanecendo prontos para receber a informação gerada de acordo com o funcionamento operacional e com a filosofia da organização.

O autor nos diz que em endomarketing vive-se a curto prazo, visto que a informação é decorrente de decisões e de fatos do dia-a-dia, o que determina a necessidade de um planejamento estrutural, conceitual e criativo, mas impede o planejamento de conteúdo. Esses tipos de planejamento podem, de acordo com o autor, ser feitos para um, dois ou três anos, dependendo dos objetivos que se quer alcançar. O autor ainda diz que o risco de tornar-se desatualizado existirá somente se as metas globais da empresa forem mudadas, o que dará lugar a um novo planejamento.

As principais fases identificadas por Brum (1998) são:

- a) **Fase 1 – Pesquisa e Diagnóstico:** quem define o que será oferecido ao mercado é o próprio mercado. Sendo assim, é de extrema importância a utilização de uma “Pesquisa de Clima”. Quando se aplica pesquisa de clima, é preciso estar ciente de algumas questões básicas como saber que clima é o que pensa a grande massa, que toda pesquisa de clima desperta nos funcionários uma expectativa em relação a melhorias, que em clima, o que vale é a percepção e não a realidade, que ao analisar

as respostas a direção da organização deve estar preparada para críticas e elogios e que as respostas do público interno são muito mais emocionais do que racionais;

b) **Fase 2** – Definição da Meta Global: o que a empresa pretende com esse programa, o alicerce de todo o trabalho;

c) **Fase 3** – Criação dos Ícones de Comunicação Interna:

a) Slogan: a partir da meta global, deve-se criar o *slogan* do programa. Uma frase que defina o desafio a ser enfrentado pelo público interno e que passe a mensagem de compartilhamento de idéias, de futuro, de modernidade, enfim, de algo novo e bom para todos. O *slogan* deve dar ênfase ao indivíduo e ao presente, sendo utilizado em todas as ações e instrumentos do programa, como primeira frase de todas as falas da direção, a assinatura de todos os instrumentos visuais e a chamada de todos os programas de integração de funcionários;

b) Marca ou Personagem: associada ao *slogan*, na maior parte dos casos as empresas optam pela marca, retratando num símbolo gráfico o momento pelo qual está passando, no qual a oportunidade de vivê-lo é um privilégio para o colaborador que deseja crescer e se desenvolver como pessoa e como profissional.

d) **Fase 4** – Divisão do Público Interno: o autor divide o público interno em três camadas, sendo a direção (considerada a cabeça de todo o processo), as chefias intermediárias (os intermediários entre a parte de baixo e a parte de cima da pirâmide) e pessoal de base;

e) **Fase 5** – O Programa Propriamente Dito: a denominação de “programa de endomarketing” é dada a um conjunto de ações e instrumentos criados, produzidos e distribuídos com o objetivo de informar, integrar e encantar o público interno. Pode ser também um conjunto de campanhas internas, com objetivos diferentes, unidas por um conceito maior. Para um melhor planejamento, os instrumentos devem ser divididos em instrumento de informação (aqueles nos quais a empresa emite a mensagem e o funcionário a recebe, sendo palpáveis, como perenidade) e instrumentos de integração (momentos ou alternativas ambientais colocados à disposição dos colaboradores para que convivam entre si e com a organização). Segundo o autor, uma empresa ao planejar o seu programa, poderá optar por alguns desses instrumentos, num número ideal capaz de atingir todo o público interno sem cansá-lo ou confundi-lo. A utilização de um número muito grande de instrumentos, em vez de demonstrar eficiência e preocupação com o público interno, pode fazer

com que as mensagens sejam repassadas de forma excessiva, prejudicando a credibilidade e a absorção. Cada organização deve utilizar instrumentos adequados ao seu porte; e

f) **Fase 6** – A Escolha de um momento para o lançamento do Programa: o autor nos diz que colocar em prática o programa não significa simplesmente começar a distribuir os instrumentos. O importante no lançamento de um programa é fazer com que o público pare e perceba que existe uma nova energia tomando conta da empresa.

2.4.4 As Ações e os Instrumentos de Endomarketing

Como já dito por Brum (1998):

um programa de endomarketing é composto por instrumentos e ações que, sistemáticos e integrados por uma mesma marca e um mesmo *slogan*, trabalham no sentido de repassar os conceitos necessários para o sucesso de qualquer desafio ou processo de mudança. (Brum, 1998, p. 92)

Alguns instrumentos são apontados como efetivos:

Instrumento	Características
Manual e Vídeo de Integração à Organização	Deve conter um pouco do histórico da empresa, associando informações como: qual a missão e os princípios, quem somos em nível local, estadual e nacional, quem nos mantém, qual é o nosso negócio, qual é o nosso produto, quem trabalha na organização, enfim, todas as informações que possam interessar a um novo funcionário.
Material de Acompanhamento do Programa	Todo programa precisa ter o seu veículo de comunicação, a fim de que possam ser acompanhadas e discutidas todas as etapas, passando a idéia de um esforço planejado.
Manuais técnicos e educativos	Contendo uma linguagem clara e informações representadas por figuras, os manuais técnicos e educativos são muito usados por organizações do segmento industrial, em virtude de favorecerem o aprendizado de novos procedimentos principalmente na área de administração da produção.
Revistas de Histórias em Quadrinhos	Uma forma mais leve e descontraída de se trabalhar a informação, utilizando-se de um ou mais personagens que se identifiquem com a organização e seus colaboradores, para que representem uma história educativa, mostrando aonde a organização quer chegar e quais os caminhos para que isso aconteça.
Jornal Interno	É aquele que publica a poesia do colaborador, que fala sobre datas festivas, que tem a foto do colaborador, do seu time, enfim, que aborda a sua vida na organização. É, também, um instrumento de valorização do colaborador que se destaca numa determinada função, que conclui um curso universitário ou que ganha prêmios em concursos internos e externos. Outro fator interessante que pode agregar valor ao jornal interno, são as charges e ilustrações que abordam cenas do cotidiano da organização, retratando colaboradores de forma divertida e não pejorativa.
Datas Festivas e Aniversário dos Colaboradores	Devem ter lugar instrumentos com mensagens comemorativas. Além da mensagem, é sempre importante uma lembrança ou homenagem qualquer por parte da organização, assinada pela sua direção. Da mesma forma, o aniversário de cada colaborador deve ser lembrado através de uma mensagem no jornal interno, um cartão assinado pela direção ou uma festinha.

(continua)

Canais diretos entre direção e colaboradores	Podem ser através de Caixa Postal, Ombudsman Interno, Cartas e Correio eletrônico.
Video Informativos e Motivacionais	Utilizados para disseminação da cultura organizacional. São as mais comuns: Presidente Interativo, Encontros Formais, Reuniões Relâmpago, Reuniões de Liderança Compartilhada; diversas técnicas, os vídeos informativos e motivacionais cumprem um excelente papel.
Tele e Videoconferências	Através delas é distribuir a informação, ao mesmo tempo, para grupos de público interno que se encontram a quilômetros de distância de onde está acontecendo o evento.
Palestras Internas	É importante para que os líderes dividam com as pessoas que tem posições de menor destaque todos os conhecimentos que adquirem em programas de treinamentos dos quais participam.
Clubes de Leitura	A organização que premia o aprendizado contínuo deve desenvolver ações que incentivem os seus colaboradores à leitura de livros, principalmente sobre áreas técnicas e comportamento.
Grife Interna	Camisetas, moletons, bonês, botons, sacolas de viagem, adesivos para carro, chaveiros e uma variedade de artigos são itens que fazem parte da grife interna de uma empresa.
Intervenções Teatrais	Conceitos, princípios, valores e até mesmo técnicas podem ser repassadas através de pequenas intervenções teatrais. Esquetes, estátuas vivas no meio do ambiente da organização, telegramas também ao vivo para comemorar determinadas situações, tudo isso pode mudar o clima interno e fazer com que as pessoas parem para receber uma nova mensagem ou ser sensibilizadas para um novo fator.
Mensagens Virtuais	Aproveitar os momentos de interação com o meio para distribuir mensagens.
Valorização de Colaboradores	Premiar os colaboradores através da meritocracia.
Memória	Organizações que possuem muitos anos de atividades devem resgatar aspectos da sua história para que possam ser observados e valorizados pelos colaboradores. Neste contexto, os instrumentos são os mais variados e incluem livros, exposição de quadros, de fotografias e até mesmo de produtos. Trabalhar a memória da organização envolve as pessoas e, principalmente, valoriza o elemento humano que dela faz parte e que, hoje, pode estar aposentado ou falecido.
Videojornal	É um instrumento de comunicação com o público interno que tem despertado a atenção das grandes empresas, por ser capaz de acelerar a construção ou consolidação de uma determinada cultura. No entanto, o mecanismo é bem mais complexo do que parece e tem se revelado ineficiente em muitas organizações que não estão preparadas para sua implementação e, principalmente, para a sua manutenção. O insucesso, muitas vezes, dá-se pela queda de interesse dos colaboradores, a cada programa, se não forem feitos os ajustes necessários. Além de um trabalho profissional, é preciso um processo de pesquisa constante, a exemplo do que as emissoras de televisão fazem em relação a novelas, para adaptação de roteiro e conteúdo, a fim de que não perca o nível de motivação desejado.
Intranet	É o que existe de mais recente em nível de comunicação interna, pois permite o marketing para dentro no verdadeiro sentido da expressão.
Clipping Eletrônico	A intranet permite o clipping eletrônico, onde são disponibilizadas diariamente todas as informações de interesse da organização e de seus colaboradores, publicadas nos meios de comunicação social da cidade, da região e do país.
Correio Eletrônico	No entendimento do autor, o e-mail pode ser suficiente em nível de comunicação entre pessoas, mas não em nível de endomarketing, ou seja, comunicação entre organização e colaboradores, pelo simples fato de que não se utiliza dos apelos motivacionais necessários para um bom clima organizacional. O autor refere-se à ausência de figuras, formas e cores, tão necessárias para que a informação incorpore a memória afetiva do público interno, persuadindo-o através da emoção.

Quadro 01: Instrumentos de Endomarketing

Fonte: Brum (1998)

Pode-se observar que a grande maioria dos instrumentos elencados é possível de ser preparada e utilizada por organizações de pequeno, médio e grande porte. Alguns deles necessitam de mais trabalho para sua elaboração, entretanto alguns podem ser elaborados com facilidade, periodicamente.

Além desses instrumentos, o autor disponibiliza diversos outros, porém restringimos àqueles que poderão ser aplicados à organização estudada.

2.5 ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

As organizações sem fins lucrativos apresentam algumas características próprias, exclusivas ou não, que devem ser retratadas no presente trabalho.

Para Carvalho (2007) uma organização sem fins lucrativos é uma entidade de iniciativa privada, que fornece bens, serviços e idéias para melhorar a qualidade de vida em sociedade, onde poderá existir trabalho voluntário, e que não remunera os detentores e fornecedores de capital.

Drucker (1997) afirma que uma grande oportunidade para essas organizações é o fato de que, não importando o quanto a sociedade esteja bem, enquanto a raça humana estiver presente, haverá alcoólatras, pessoas com problemas de drogas, pessoas que necessitam do Exército de Salvação para lhes trazer compaixão, um pequeno auxílio e uma tentativa de reabilitação, e as crianças terão de aprender e ir à escola. “Meninos e meninas, à medida que crescem, precisarão do escotismo e de experiências para formar seu caráter, que lhes dêem um modelo, direção e os utilizem de forma inteligente, para que eles aprendam algo” (DRUCKER, 1997).

2.5.1 Liderança

Segundo Drucker (1997), a missão dentro de uma organização sem fins lucrativos vem em primeiro lugar. Essas instituições existem por causa da sua missão. Existem para fazer a diferença na sociedade e na vida dos indivíduos, sendo que esses fatores jamais devem ser esquecidos. Para Drucker (1997), a primeira tarefa do líder é de assegurar que todos vejam, ouçam e vivam a missão. Se a missão for perdida de vista, tropeços aconteceram, de maneira muito rápida. Porém, Drucker (1997) insiste em dizer que a missão deve ser planejada.

O líder tem a responsabilidade de alocar recursos, em particular nas organizações que dependem pensadamente de voluntários e doadores. A liderança é responsável pelos resultados. E ela sempre pergunta se realmente são administradores fiéis dos talentos a ela confiados. Os talentos, os dotes das pessoas e do dinheiro. Para Drucker (1997) liderar é fazer. Não é apenas ter grandes pensamentos, nem apenas carisma, nem representar papéis. É fazer acima de tudo. E o primeiro imperativo de fazer é revisar a missão, refocalizá-la, construir e organizar e depois abandonar. Fazer é perguntar se, sabendo o que sabe-se agora, faria de novo aquilo.

Um líder também deve definir prioridades. Isto é fácil de fazer, mas agir a este respeito é difícil, porque sempre envolve abandono de coisas que parecem muito atraentes, que estão sendo defendidas por pessoas dentro e fora da organização. Porém, se não forem concentrados os recursos da organização, não serão obtidos resultados. Este pode ser o teste definitivo de liderança: a capacidade para definir a decisão de prioridades e fazê-la valer.

Para Drucker (1997), liderança também é o exemplo. O líder é visível; ele representa a organização. Ele pode ser totalmente anônimo quando sai do escritório e vai para casa. Mas dentro da organização ele é muito visível e isso vale para líderes locais, nacionais ou mundiais. Os líderes estabelecem exemplos. Não importa se o restante da organização não o faz; o líder representa não só aquilo que somos, mas, acima de tudo, aquilo que sabemos que deveríamos ser.

Conforme o portal Monster Guider (2007), para exercer um papel de liderança o gestor precisa ter talento para a posição, conhecer a organização que irá liderar e agregar experiência para o grupo.

Nas instituições sem fins lucrativos existem cada vez mais líderes. Essas pessoas são remuneradas ou não. Drucker (1997) diz que na igreja há um pequeno número de pessoas

ordenadas, mas mil pessoas não ordenadas que trabalham e executam tarefas importantes, sem receber um centavo. O autor também diz que está se criando a sociedade dos cidadãos de amanhã através da instituição de serviços sem fins lucrativos. E nessa sociedade

Cada um é líder, cada um é responsável, cada um age. Cada um focaliza a si mesmo. Cada um eleva a visão, a competência e o desempenho da sua organização. (DRUCKER, 1997, p. 36).

Enfim, dentro de uma organização sem fins lucrativos não pode-se deixar de dispensar-se atenção à missão da mesma.

2.5.2 Missão

Conforme Drucker (1997), um exame da missão deverá ser feito muitas vezes, para determinar se ela precisa ser refocalizada devido a mudanças demográficas, porque deve-se abandonar algo que não produz resultados e consome recursos, porque atingiu-se um objetivo. O autor traz o exemplo de uma escola, que normalmente está em crise porque atingiu seu objetivo original de colocar crianças de todas as espécies na escola e fazê-las permanecer por três anos, e agora precisa definir o que realmente espera-se da escola. Segundo o autor, é vitalmente importante que o início seja de fora para dentro. A organização que começa de dentro pra fora e depois tenta encontrar lugares onde aplicar seus recursos irá se autodestruir. É preciso olhar para fora em buscas de oportunidades, de necessidades.

Ao mesmo tempo, para o autor a missão é sempre de longo prazo. Ela precisa de esforços a curto prazo e, com frequência, de resultados a curto prazo, mas começa com um objetivo a longo prazo. “Nunca comece com o amanhã para atingir a eternidade. A eternidade não é atingida com pequenos passos”. (DONNE apud DRUCKER, 1997).

Beggy (2002) afirma que uma missão de uma organização sem fins lucrativos não pode implicar penúria financeira, pois, enquanto o objetivo é social, a sustentabilidade é o meio.

Assim como Drucker, Bryson (1988) aponta que a especificação da missão e dos seus valores diz respeito à definição do motivo da existência da organização, ou seja, a justificativa social que dá sustentação às suas condutas. Desse modo, a organização precisa ser considerada como um meio para um fim, e não com um fim para si. O autor ainda sugere que, antes mesmo da missão ser formulada, a organização deve conhecer os seus *stakeholders*, para que ela possa adequar-se a eles.

2.5.3 Ação

Ao contrário da missão, a ação é sempre de curto prazo. Dessa forma, sempre é preciso perguntar se o passo a ser dado poderá levar a organização na direção da meta básica a longo prazo, ou se ele irá fazer desviar, perder de vista aquilo que deve ser feito. Segundo Drucker (1997), essa é a primeira pergunta.

O autor ainda traz a importância da orientação para resultados. Precisa-se perguntar se a organização obteve resultados adequados a seus esforços, se a alocação a ser feita é a melhor. A necessidade sempre será uma razão pertinente, porém não é suficiente por si só. Os resultados também são necessários para que perceba-se que o trabalho não vem sendo em vão.

Nesse sentido, a missão e liderança não são coisas para serem apenas lidas e ouvidas. Elas são coisas a cujo respeito é preciso fazer algo. São coisas que você pode e deve transformar de boas intenções e conhecimentos em ações eficazes, não no ano que vem, mas amanhã de manhã.

2.5.4 Estratégia

Segundo Drucker (1997), a estratégia converte a missão e os objetivos da instituição sem fins lucrativos em desempenho. Entretanto, apesar da sua importância, muitas dessas instituições tendem a desprezá-la. Para maioria delas parece tão óbvio estão satisfazendo uma necessidade, que todos aqueles que têm essa necessidade devem querer o serviço que elas oferecem. O autor reforça que um grande problema encontrado é o fato de que muitos gerentes de instituições sem fins lucrativos confundem estratégia com esforço de vendas.

A estratégia termina com os esforços de vendas. Ela começa com o conhecimento do mercado – quem é o cliente, quem ele deveria ser, quem poderia ser. O importante na estratégia é não ver os recebedores como alvos de generosidade, aos quais a instituição faz bem. Eles são clientes que precisam ser satisfeitos. (DRUCKER, 1997, p. 73).

Uma instituição sem fins lucrativos necessita de uma estratégia de marketing que integre o cliente e a missão. Para que ela seja eficaz, também precisa de estratégias para melhorar e inovar sem parar. Ninguém pode dizer, segundo Drucker (1997), onde termina um melhoramento e começa uma inovação.

A instituição sem fins lucrativos também necessita de uma estratégia para formar sua base de doadores, precisa desenvolver um público de doadores. Para isso, é necessária pesquisa e mais pesquisa. São necessárias tentativas organizadas para se descobrir quem é o

cliente, o que tem valor para ele, como ele compra. Não inicia-se com o produto, mas com o fim, que é um cliente satisfeito.

Segundo Drucker (1997), a pessoa mais importante a ser pesquisada é aquela que deveria ser cliente, que é crente e deixou de ir à igreja. As organizações tradicionalmente pesquisam seus clientes e conhecem, ou procuram conhecer, o máximo possível a respeito. Porém, mesmo que seja exercida a liderança no mercado, os não-clientes sempre superam os clientes. O conhecimento mais importante é sobre o cliente em potencial. O cliente que necessita do serviço e o deseja, mas não da forma pela qual está disponível hoje.

Os gerentes de instituições sem fins lucrativos devem compreender a importância da estratégia no que diz respeito aos seus doadores. Segundo Drucker (1997), a típica instituição sem fins lucrativos sai por aí dizendo aos seus doadores que lá está a necessidade, porém aquelas que obtêm resultados – que atraem e formam um público doador – dizem que aquilo é o que elas precisam, que aquilo é o resultado, que é aquilo que fazem pelos doadores. Consideram o doador um cliente, sendo que esta é a essência de uma estratégia: ela sempre começa pelo outro lado.

Drucker (1997) diz que o próximo passo na estratégia da instituição sem fins lucrativos é o treinamento do pessoal. O trabalho deve ser de treinamento, não apenas pregação. Deve ser um comportamento, não uma atitude. O autor diz que treinamentos de atitudes não são eficazes, devendo o treinamento de pessoas ser comportamental.

Para Drucker (1997), na gerência de instituições sem fins lucrativos, o treinamento não se aplica somente aos funcionários; o treinamento dos voluntários pode ser ainda mais essencial, especialmente em organizações nas quais eles são a interface com os clientes, com o público.

Quando trata-se da introdução de coisas novas, de inovações, a estratégia de uma instituição sem fins lucrativos requer um planejamento cuidadoso: onde e com quem começar, sempre iniciando, conforme Drucker (1997), com as pessoas que desejam o sucesso da novidade, não tentando fazer com que todos na organização aceitem a novidade imediatamente, pois isso pode acarretar problema. O autor fala que a pior coisa possível em estratégia é introduzir algo com grande alarde, esperando que aquilo vá mudar o mundo.

Também é dito por Drucker (1997) que o conhecimento do cliente possibilita que a organização sem fins lucrativos – quer seja uma igreja, uma sinagoga, os escoteiros, um hospital, uma escola – saiba que resultados esperar. É importante definir metas e saber o que irá funcionar.

A estratégia, conforme Drucker (1997), também exige que a organização sem fins lucrativos se organize para abandonar aquilo que não funciona mais, que deixou de contribuir, que não serve mais. A estratégia explora a oportunidade, o momento certo. A maior parte das necessidades satisfeitas pelas instituições sem fins lucrativos provavelmente é permanente, de uma forma ou de outra; elas fazem parte da condição humana. Mas uma necessidade se apresenta de forma específica e a função da pesquisa é descobrir, neste momento, qual é essa forma, em especial para aqueles que deveriam ser clientes, mas não são porque o serviço não está disponível numa forma que lhes convém.

Em suma

A estratégia compromete o executivo e a organização com a ação. Sua essência é ação – juntar a missão, os objetivos, o mercado – e o momento certo. Os teste da estratégia são os resultados. Ela começa com necessidades e termina com satisfações. (DRUCKER, 1997, p. 75).

Os gerentes de instituições sem fins lucrativos precisam respeitar seus clientes e doadores o suficiente para ouvir os valores deles e compreender a satisfação deles. Eles não impõem seus pontos de vista, nem os da organização, sobre aqueles a quem servem.

2.5.5 Desempenho

Para Drucker (1997), o desempenho é o teste definitivo de qualquer instituição. Para ele, toda instituição sem fins lucrativos existe em função do desempenho em mudar as pessoas e a sociedade. Entretanto, o autor considera que o desempenho é uma das áreas realmente difíceis para o executivo da instituição sem fins lucrativos.

O autor diz que normalmente as organizações definem desempenho de forma muito restrita – como sendo o lucro financeiro. Se essa for a única medida e a única meta da empresa, o autor fala que não é provável que esta se saia bem ou sobreviva por muito tempo. O lucro é muito restrito, mas também é muito específico e concreto.

Na organização sem fins lucrativos não existe lucro. Mas também existe a tentação de negligenciar os resultados. Para Drucker (1997), se uma empresa desperdiça seus recursos sem resultados, em geral ela perde seu próprio dinheiro. Contudo, em uma instituição sem fins lucrativos, trata-se de dinheiro alheio – dos doadores. As organizações de serviços são responsáveis perante os doadores pelo investimento do dinheiro onde haja resultados e pelo desempenho. Assim, esta é uma área que precisa ser enfatizada pelos seus executivos.

Drucker (1997) chama atenção ao fato de que as instituições sem fins lucrativos têm muita dificuldade para responder quais são seus “resultados”. Para muitas organizações do setor sem fins lucrativos, ser específico a respeito de resultados ainda é odioso. Elas ainda acreditam que seu trabalho somente pode ser julgado pela qualidade – se puder.

Drucker (1997) diz que existem diferentes espécies de resultados. Primeiro tem-se os resultados imediatos. A seguir, tem-se a função a longo prazo de construir sobre eles. Talvez não seja fácil definir precisamente os resultados que a organização tem, mas é preciso fazê-lo de forma que se possa verificar se há ocorrência de melhoria, ou se os recursos estão sendo aplicados de maneira correta.

Um ponto bastante importante lembrado por Drucker (1997) é que os resultados de uma instituição sem fins lucrativos estão sempre fora da organização, não dentro dela.

Novamente o autor menciona a missão como algo importante, dizendo que é preciso começar por ela. A missão é algo que transcende o dia de hoje, mas orienta e informa hoje. Para Drucker (1997), no momento em que perde-se a missão de vista, começa-se a se desviar e desperdiçar recursos. A partir da missão chega-se a metas mais concretas.

Drucker (1997) ainda diz que uma instituição sem fins lucrativos somente pode fixar suas metas depois de definir suas áreas chave de desempenho, sendo preciso definir desempenho para cada uma das áreas chave da instituição. Numa instituição como essa, onde as pessoas querem servir a uma causa, sempre existe o desafio de fazer com que as pessoas se desempenhem de forma que elas cresçam em seus próprios termos, realizando-se e satisfazendo-se, o que conduz ao bom desempenho da organização, sendo isto essencial.

Para o autor, os resultados também são atingidos pela concentração e não pela dispersão.

2.5.6 Pessoas e Relacionamentos

Segundo Drucker (1997), em nenhuma outra área as diferenças entre empresas e instituições sem fins lucrativos são maiores do que na gerência de pessoas e relacionamentos. Embora os executivos bem-sucedidos de empresas tenham aprendido que os trabalhadores não são motivados somente por salários ou promoções – precisando de algo mais – a necessidade é ainda maior nas instituições sem fins lucrativos. O autor diz que até mesmo o pessoal remunerado dessas organizações necessita de realização, da satisfação de servir, sob pena de se tornar alienado e mesmo hostil.

Além disso, nas organizações sem fins lucrativos há pessoas com as quais as empresas não têm experiência, são as chamadas voluntárias. Para Drucker (1997), a única diferença entre elas e o pessoal remunerado da instituição é que elas não recebem pagamento.

O executivo de uma instituição sem fins lucrativos lida com uma variedade maior de interessados e públicos do que o executivo de uma empresa. O conselho da instituição também desempenha um papel muito diferente daquele do conselho da empresa. Ele é mais ativo, ao mesmo tempo, um recurso adicional se for gerenciado de forma adequada – ou um problema a mais, caso não o seja. Os problemas podem ser maiores quando o conselho não é selecionado pela própria instituição, mas eleito por públicos externos que podem ter críticas a respeito da instituição.

Para Drucker (1997), devido à complexidade dos relacionamentos para o executivo da instituição, é importante compreender e aplicar aquilo que sabe-se a respeito de gestão de pessoas e de relacionamentos.

Como as pessoas exigem atribuições claras, os voluntários também o fazem. Precisam saber o que a instituição espera delas, mas a responsabilidade pelo desenvolvimento do plano de trabalho, das descrições de cargos e das atribuições deve estar sempre com as pessoas que executam o trabalho.

O executivo dessa instituição precisa trabalhar tanto com o pessoal remunerado como com os voluntários para que eles possam definir sua contribuição, expressá-la com clareza e desenvolver, através de uma discussão conjunta, um plano de trabalho específico, com metas e prazos específicos.

Essa instituição deve ser baseada na informação, sendo estruturada ao redor das informações que fluem dos indivíduos que executam o trabalho para aqueles que estão no topo e também ao redor das informações que fluem para baixo. Para o autor, este fluxo de informações é essencial, porque uma organização sem fins lucrativos precisa ser uma organização de aprendizado.

A ênfase na gerência de pessoas sempre deve estar no desempenho, mas no caso de uma instituição sem fins lucrativos ela também deve levar em conta a compaixão. As pessoas trabalham nessas instituições porque acreditam em uma causa. Elas devem desempenho e o executivo lhes deve compaixão. As pessoas, quando recebem uma segunda chance, em geral se saem bem. (DRUCKER, 1997, p. 132).

Um problema comum, ressalta o autor, para as organizações como igrejas, hospitais e os escoteiros são as pessoas que se oferecem para trabalhar porque são profundamente solitárias. Quando dão certo, esses voluntários fazem muito pela organização – e esta,

dando-lhes uma comunidade, retribui ainda mais. Algumas vezes, porém, essas pessoas, por razões psicológicas ou emocionais, simplesmente não podem trabalhar com outras pessoas; elas barulhentas, intrusivas, abrasivas, rudes. Os executivos de instituições sem fins lucrativos precisam enfrentar essa realidade. Talvez haja um trabalho que elas possam fazer, mas não havendo, elas precisam ser convidadas a sair, sob pena do executivo e daqueles que com elas trabalham perderem sua capacidade de contribuir.

Para Drucker (1997), o conselho da instituição sem fins lucrativos é, ao mesmo tempo, uma ferramenta e a consciência do seu executivo chefe. Para que este relacionamento prospere, o executivo chefe precisa desenvolver um plano de trabalho claro para o conselho. Ele pode – e deve – gerenciar até mesmo um conselho eleito por forças externas, que nem sempre são favoráveis, que não pode ser dispensado por ele. Mas o conselho, para ser produtivo, precisa estar informado. A pior coisa que um executivo chefe pode fazer é tentar ocultar coisas do conselho, usar truques, concentrar-se em encontrar um ou dois amigos no conselho e ignorar a construção de um relacionamento global.

Cada membro da instituição precisa antes de mais nada definir suas próprias atribuições. A seguir, cada um deve certificar-se de que as pessoas com as quais trabalha e das quais depende compreendem aquilo em que ele irá se concentrar e suas responsabilidades.

Enfim, o executivo eficaz de uma instituição sem fins lucrativos assume a responsabilidade de facilitar o trabalho das pessoas, a obtenção de resultados e que elas tenham prazer com seu trabalho. O papel do executivo é de assegurar que elas obtenham resultados.

2.6 A IGREJA CATÓLICA

Nesse capítulo serão apresentadas algumas características da Igreja Católica, visto que o movimento que será estudado no trabalho se trata de um movimento de jovens ligado a esta instituição.

2.6.1 A situação atual da Igreja

Segundo Ratzinger (1997), uma igreja universal tem forçosamente de ser capaz de se confrontar com muitas situações diversas. As diferenças culturais e históricas de cada povo levam a um desnível enorme. Segundo o atual Papa (represente máximo da instituição), a

Igreja Católica não consiste apenas no Ocidente emancipado e crítico, cansado de autoridade. Também existem as igrejas mártires do Leste, as igrejas sociopolitizadas da América do Sul. Além disso, há as muitas orientações de fé e de pensamento que se contestam mutuamente. Hoje parece ser mais fácil encontrar as diferenças que existem na Igreja do que os pontos comuns.

Joseph Ratzinger (1997) há diversas frentes, talvez até facções, dentro da própria Igreja. Opinião essa que é compartilhada por Sanchis (1997) que apresenta números mostrando adeptos ao movimento carismático, participante de Comunidades Eclesiais de Base e membros de outros movimentos, que são mais de vinte, cada um com o seu perfil e espiritualidade própria.

O cardeal König (apud Ratzinger, 1997) apresentou uma vez a situação atual da Igreja da seguinte maneira: “Trata-se, no fundo, de um desenvolvimento de séculos, que levou a um afastamento entre a Igreja e o mundo. É uma divergência crescente entre o estado de consciência do homem moderno e a doutrina cristã”. E o cardeal continua: “Também depende da Igreja interrogar-se criticamente sobre até que ponto é responsável por tal perturbação da comunicação, para que a supere”.

Ratzinger (1997) diz que para muitas pessoas acabam por restar das palavras da Igreja apenas algumas proibições morais, sobretudo no domínio da ética sexual, e que, nessa medida, têm a impressão de que, nesse contexto, só se condena e se limita a vida.

Pierre Sanchis (1997), professor de Antropologia na Universidade Federal de Minas Gerais, mostra que, olhando para o campo religioso contemporâneo brasileiro, um primeiro fato chama a atenção: a transformação nele pelo fim da hegemonia católica. De acordo com o tempo, os números se dispõem na direção de um declínio. Em 1980, 88% da população brasileira se declarava católica, enquanto em 1994 este número caiu para 74,9%.

Para Silva (2007), não há dúvida que o grande impasse enfrentado pela religião na sociedade contemporânea é com o avanço da ciência. Segundo o autor, a ciência moderna com seu método investigativo, caracterizado pela observação e pela experiência, é na atualidade o sustentáculo oficial do saber. Nos últimos séculos houve um salto significativo e coerente no conhecimento e aprendizado sobre a condição humana e mundo natural. Isto por conta do empenho da ciência em nos aproximar dos fatos, como eles realmente são. A ciência moderna é, para Silva (2007) uma deliciosa conquista obtida pela humanidade e que os torna seres mais conscientes e autônomos.

Ao passo que Silva (2007) nos dá essa idéia, ele cita que quando menospreza por completo a religião, o campo científico desconsidera o longo processo de evolução humana e

suas particularidades, onde cada etapa foi fundamental para o progresso do ser humano integral. A religião, segundo o autor, além de naturalmente fazer parte dessa antropológica trajetória evolutiva, muito contribuiu para o desenvolvimento humano, por ter sido uma forma inicial e um celeiro fecundo para externalizar sentimentos e fomentar idéias em busca de compreensão do mundo.

Silva (2007) ainda ressalta que o ser humano não é constituído somente pela razão e seus pensamentos lógicos, mas, do mesmo modo, pela emoção e pela capacidade de imaginar, dentre tantas outras subdivisões dimensionais. Assim sendo, se alguma dessas dimensões, em específico a racional e/ou emocional, forem sufocadas, haverá um desequilíbrio na essência humana. O necessário é que desenvolva-se uma harmonia entre essas partes, cada uma com sua real identidade e importância devidamente reconhecidas. Tal alerta vale tanto para a ciência, como para a religião, com seus respectivos enfoques.

Além dos conflitos existenciais, segundo Silva (2007), há outro fator que sustenta a resistência das religiões junto à ciência: o vasto poder que estas conquistaram nas sociedades.

Silva (2007) aponta o dogmatismo, existente em muitas religiões, inclusive na católica, como um fator que deveria ser mudado para o melhor alcance das religiões. Diz-se dogmatismo a tudo aquilo que corresponde à postura religiosa de assumir determinadas crenças, afirmações de fé, como verdades definitivas, incontestáveis e absolutas. Boff, o define como “atitude de pessoa aferrada a dogmas, isto é, a verdades estabelecidas de uma vez por todas e não submetidas à crítica e ao desenvolvimento” (BOFF apud SILVA, 2007).

Através desses autores é possível entender a religião católica do ponto de vista científico, sendo que ela será tratada nesse trabalho como uma instituição sem fins lucrativos que presta serviços a sociedade.

3 METODOLOGIA

A metodologia de um estudo tem o objetivo de apontar quais foram os procedimentos utilizados durante a execução da pesquisa realizada. Segundo Gibson, Ivancevich e Donnelly (apud FERNANDES, 1981), para se poder aprender algo sobre o funcionamento das organizações, é papel de alguém estudá-las e relatar o que aprendeu com este estudo. Ainda complementam dizendo que o estudo requer o uso de algum método e o registro do estudo.

Conforme, Lakatos (2007) a pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

3.1 CARACTERIZAÇÃO E TIPO DE ESTUDO

A pesquisa realizada neste trabalho tem caráter descritivo, pois visa observar, registrar, analisar e correlacionar fenômenos ou fatos, sem interferir no ambiente analisado. Essa é o tipo mais utilizado nas ciências sociais, conforme Cervo e Bervian (2007).

A forma do estudo realizado é a de Estudo de Caso, pois busca analisar os vários aspectos de um indivíduo, ou grupo delimitado de indivíduos. No caso deste trabalho, uma organização.

Vergara (1997) propõe a categorização da pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, essa pesquisa pode ser classificada como: qualitativa e quantitativa, descritiva e aplicada. Em relação à classificação quanto aos meios: documental, bibliográfica e estudo de caso.

É considerada qualitativa e quantitativa devido ao tipo de dados coletados e o tratamento dispensado aos mesmos. Tem caráter descritivo, pelas razões também explicadas por Cervo e Bervian (2007), relacionadas à observação, ao registro, análise e correlação de fenômenos e fatos, sem interferência no ambiente.

Quanto aos meios, a pesquisa é um estudo de caso por ser realizada em campo, através do levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem. A pesquisa bibliografia, ou de fontes secundárias, refere-se à busca por dados coletados por outras pessoas, tal qual a pesquisa documental, que se refere aos dados de fontes primárias, provenientes dos próprios órgãos que realizaram as observações.

3.2 COLETA DE DADOS

Para Lakatos (2007), para uma pesquisa é necessário o levantamento de dados de variadas fontes, havendo dois processos possíveis para o mesmo. Neste trabalho a obtenção de dados deu-se através da documentação direta e indireta.

Os dados através de documentação direta foram obtidos a partir de uma pesquisa de campo. Utilizou-se as técnicas de observação direta intensiva (observação e entrevista) e de observação direta extensiva (questionário, formulário, medidas de opinião e atitudes técnicas mercadológicas).

Utilizou-se a observação direta intensiva através da participação do autor deste trabalho, que faz parte da organização estudada, portanto uma observação direta participante. Também utilizou-se de entrevistas estruturadas.

Foram necessárias entrevistas com os membros do Secretariado do Movimento de Emaús, para que os mesmos pudessem oferecer subsídios para criação de um questionário a ser aplicado ao público alvo do estudo. Foram realizadas vinte e cinco entrevistas, com membros de diversas idades e que participam ativamente das atividades do movimento. Com esse número de entrevistados foi alcançado um percentual de 30% dos membros do secretariado. Alguns deles possuem longo tempo de experiência na instituição. As mesmas foram realizadas no período de 30/09/2008 a 04/10/2008.

A entrevista consiste, de acordo com Lakatos (2007), em uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica. Também foram enviados para parte desses membros do secretariado, para que os mesmos pudessem responder, de maneira eletrônica, e os dados pudessem ser anotados em um formulário, que consiste, conforme Lakatos (2007), num roteiro de perguntas enunciadas pelo entrevistador e preenchido pelo entrevistador.

Os dados através de documentação indireta servem-se de fontes de dados coletados por outras pessoas. Para este trabalho utilizou-se de fontes primárias (pesquisa documental) e fontes secundárias (pesquisa bibliográfica). Para a pesquisa bibliográfica foi utilizada a orientação de Lakatos (2007) que enuncia oito fases distintas para a pesquisa bibliográfica: escolha do tema, elaboração do plano de trabalho, identificação, localização, compilação, fichamento, análise e interpretação e redação. Também utilizou-se de técnicas de observação direta extensiva.

Um questionário foi aplicado às 303 pessoas que participaram do retiro do movimento de Emaús (conforme apêndice I) nos anos de 2007 e 2008. O questionário foi composto por

treze perguntas, muitas das quais foram extraídas das respostas às entrevistas com o secretariado.

Devido à dificuldade em reunir os membros da população, o questionário foi enviado por meio eletrônico, utilizando-se o sistema *D2K Athenas*, da empresa D2K Business. Foram enviados um total de trezentos e três questionários, ou seja, a pesquisa foi realizada por censo.

Anterior ao envio do questionário, foi delimitado o universo, sendo que a população pesquisada os participantes do retiro do Emaús nos anos de 2007 e 2008. O questionário foi aplicado de maneira censitária.

Dado o recebimento das respostas aos questionários, foi feito o tratamento estatístico dos dados. Foi recebido um total de 71 respostas, tendo o questionário ficado disponível no período de 06/10/2008 a 27/10/2008.

Por fim, o aspecto de observação participante foi utilizado, visto que o autor desse trabalho é membro atuante da organização estudada.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

Para utilização dos dados qualitativos obtidos através das entrevistas, foram identificadas nas respostas dos entrevistados palavras-chave, que pudessem servir como resumo da idéia defendida pelo mesmo. A partir da identificação dessas palavras, efetuou-se a tabulação dos dados e, através da tabela dinâmica, selecionou-se aquelas respostas que tiveram maior ocorrência, utilizando-as na elaboração do questionário principal a ser aplicado aos jovens.

Para tratamento dos resultados quantitativos obtidos através do questionário foram utilizadas o método de contagem das respostas, bem como gráficos para melhor visualização dos resultados.

3.4 LIMITAÇÕES

Dentro do presente trabalho pode-se citar a limitação temporal, visto que foram observadas as opiniões dos jovens que fizeram o retiro no período dos anos de 2007 e 2008.

Também pode-se citar como limitação o número de respostas obtidas através do questionários, visto que dos 303 questionários enviados apenas 71 foram respondidos, ou seja, uma amostra com cerca de 25% da população.

4 A ORGANIZAÇÃO

No capítulo que segue será caracterizada a organização tema desse estudo, sendo apresentados seu histórico, organização e situação atual.

4.1 O MOVIMENTO DE EMAÚS E SEUS OBJETIVOS

O Emaús é um movimento de Comunidades Missionárias para jovens, aprovado pelos Bispos em cujas Dioceses se encontra instalado, tendo como finalidade propiciar cursos para jovens, onde esses possam fazer uma profunda reflexão sobre o valor da vida, da Igreja e uma vivência em comunidade à luz da Palavra de Deus, centro do Movimento. Isso se faz através de um primeiro anúncio (Kerigma), completado com uma catequese fundamentada na doutrina (o "Credo") e na Teologia dos Sacramentos.

É considerado um movimento por ter a forma de uma caminhada, uma viagem ou travessia, estando aberto ao ritmo da vida.

O Curso de Emaús procura atender ao clamor do Papa Paulo VI quando disse "A atual missão da Igreja é dar Cristo à juventude", criando assim um espaço "onde o Evangelho é transmitido e deve se irradiar" (PAULO VI, exortação apostólica *Evangelii Nuntiandi*).

Este curso é o esforço de uma resposta de obediência ao que pede a Igreja pelo Concílio Vaticano II, pelas exortações apostólicas pontificiais (que vem do Papa) "*Evangelii Nuntiandi*" (Paulo VI), "*Catechesi Tradendae*" (João Paulo II), e pela Conferência de Puebla, que diz: "Queremos dar uma resposta à situação da juventude, graças aos três critérios de verdades propostas pelo Papa João Paulo II: a verdade sobre Jesus Cristo, a verdade sobre a missão da Igreja e a verdade sobre o Homem" (PUEBLA 1182).

O Emaús desenvolveu-se à luz da exortação do Papa João Paulo II:

Eu insisto na necessidade de um ensino cristão orgânico e sistemático, que deve ser: 1º) não algo improvisado, mas que siga um programa que lhe permita alcançar o fim determinado; 2º) um ensino que se concentre no essencial, sem ter a pretensão de tratar todas as questões disputadas e sem se transformar em investigações teológicas ou exegeses científicas. (JOÃO PAULO II)

O Curso de Emaús é organizado e se realiza pedagogicamente baseado na catequese, através de palestras, meditações, atos litúrgicos, paralitúrgias, experiência de oração, desertos, dinâmicas de grupo, resumos, questionários, murais, plenário, etc. visando conscientizar e apresentar aos jovens o "Cristo Vivo como único Salvador, para que evangelizados, evangelizem e contribuam com uma resposta de amor a Cristo, para a libertação integral do Homem e da sociedade, levando uma vida de participação e comunhão" (Puebla cap. II).

O objetivo do Curso de Emaús é formar e desenvolver líderes comunitários, que posteriormente atuarão em suas paróquias de origem. O Emaús não tira o jovem da sua paróquia. Sua missão, enquanto instrumento da Igreja a serviço da evangelização da juventude, é dar ao jovem cursista uma sólida formação cristã, para que ele possa voltar à sua paróquia e dinamizar o grupo de jovens paroquial.

O movimento tem como símbolo um timão, que representa o "Rumo Certo".

Seu patrono, ou seja, o padroeiro é São João Batista. Conforme escritura bíblica, João Batista é o único Santo, além da Virgem Maria, de quem a liturgia celebra o nascimento para o céu, celebrando o nascimento segundo a carne.

A Liturgia festeja no nascimento de São João Batista, "a Aurora da Salvação", o aparecimento neste mundo do Precursor do Messias. O nascimento do Precursor, seis meses antes do nascimento de Jesus, participa da grandeza do mistério da encarnação que ele anuncia. Isso se deve, certamente, à missão única que, na história da salvação bíblica, foi confiada a este homem santificado, no seio da sua mãe, pela presença do Salvador, que dirá mais tarde: "Que fostes ver no deserto?... Um profeta? Sim, Eu vos digo, é mais que um profeta. Este é aquele de quem foi dito: "Eis que envio a tua frente o meu anjo, que preparará Teu caminho diante de ti", pois, Eu vos digo que entre os nascidos de mulheres não há ninguém maior do que João. Mas, o que é menor no Reino de Deus é maior do que ele". (Lc 7, 24 a 28).

Segundo a Bíblia, foi pois, o maior entre os profetas, porque pôde apontar o "Cordeiro de Deus que tira o pecado do mundo" (Jo 1,29-36). Sua vocação profética desde o ventre materno, reveste-se de acontecimentos extraordinários, repletos de júbilo messiânico, que preparam o nascimento de Jesus. (cf. Lc. 1, 14-58).

Profeta do Altíssimo (Deus), João Batista é prefigurado por Jeremias: - "antes de te formar no ventre materno, Eu te escolhi; antes que saíesses do seio de tua mãe, Eu te consagrei e te constitui profeta entre as nações" (Jer 1,4-10). Mais do que ele, João foi consagrado desde o seio materno para anunciar o Salvador e preparar as almas para a sua vinda. Anel de ligação entre a Antiga e a Nova Aliança, João foi acima de tudo o enviado de Deus, uma testemunha fiel da luz, aquele que anunciou Cristo e O apresentou ao mundo. O Batismo de penitência, que acompanha o anúncio dos últimos tempos, é figura do batismo segundo o Espírito (Mt 3,11). Profeta por excelência, a ponto de não ser senão uma "voz" de Deus que clama, ele é o precursor imediato de Cristo: vai à Sua frente, apontando, com sua palavra e com o exemplo de sua vida, as condições necessárias para receber a salvação.

O movimento de Emaús possui um hino, chamado Rumo Certo (vide anexo 02). A música representa que Jesus Cristo é o caminho, sendo Ele o timoneiro das vidas das pessoas, quem “dirige o barco” da vida dos jovens.

Em sua estrutura existem o Secretariado Nacional e os Secretariados Diocesanos. Hoje, existem aproximadamente 20 secretariados atuantes. Cada secretariado é dividido em departamentos, contando com a colaboração de cerca de quarenta pessoas, entre jovens e adultos. Os jovens são eleitos e os adultos convidados.

4.2 HISTÓRIA DO EMAÚS

A pedido de Dom Agnelo Rossi, em 1968, Mons. Benedito Calazans e uma equipe de leigos de São Paulo fundaram o Movimento de Emaús, então chamado Encontro da Juventude, inspirando-se no Evangelho de São Lucas (24,13-35 – vide anexo 01). Este Evangelho conta a história de dois discípulos que, depois dos acontecimentos da Paixão e Morte de Cristo, deixam a cidade de Jerusalém e voltam decepcionados para a aldeia de Emaús. No caminho percebem que não estão sós, que Alguém os acompanha. Chegando à aldeia, ao entardecer, sentem-se cativados pelo “estranho” que se juntara a eles no caminho. Convidando o hóspede a sentar-se à mesa, reconheceram, ao repartir o pão, que era o Cristo. Cheios de entusiasmo, voltaram a Jerusalém para anunciar e proclamar que Jesus Cristo ressuscitou e vive. Este trecho bíblico é ponto de inspiração para diversos movimentos religiosos, serviços e atividades cristãs. O episódio dos discípulos de Emaús foi tema de pintura de Caravaggio, Velázquez, Veronese Rembrandt e outros. Uma expressão contida na passagem é “Fica conosco, Senhor”. Ela inspirou diversos textos, orações e canções religiosas.

Mons. Calazans constatou que muitos jovens batizados fazem experiência semelhante no caminho da vida, um caminho caracterizado pelo sabor amargo de um entardecer, ou seja, da insatisfação, da solidão, da dúvida e descrença. Muitos jovens, iniciados com entusiasmo no mistério da fé cristã, hoje estão tristes e abatidos como se Deus estivesse morto para eles. Falta quem lhes ajude a fazê-los tomar consciência de que alguém os acompanha nesta hora, caminha ao seu lado, desde que haja amor e hospitalidade. Emaús nasce, assim, com o objetivo de fazer a geração jovem redescobrir a face jovem do Cristo e anunciá-lo aos jovens que o perderam ou nunca o conheceram.

4.2.1 O fundador

Sacerdote, Monsenhor Benedito Mário Calazans nasceu na cidade de Paraibuna, São Paulo, a 13 de março de 1911. Filho do prof. Benedito Mário de Calazans e de d. Judith Moura de Calazans fez seus estudos no Seminário Diocesano de Taubaté e na Pontifícia Universidade Gregoriana de Roma. Foi vigário cooperador de Caçapava, São Paulo, vigário de Cruzeiro, São Paulo, professor do Seminário e do Ginásio Diocesano de Taubaté, do Instituto de Filosofia de Taubaté, vigário cooperador de São José dos Campos, assistente diocesano da Juventude Feminina de Ação Católica de Taubaté e da Juventude Operária da mesma cidade, Vigário cooperador da Paróquia de Santo Antônio da Barra Funda, na cidade de São Paulo e auxiliar da Capelania da Irmandade de Nossa Senhora do Rosário dos Homens Pretos da Igreja do Paissandu, em São Paulo.

Foi também inspetor do Ensino Religioso da Arquidiocese de São Paulo, Assistente da Juventude Universitária Católica de São Paulo, Seção da Escola Politécnica e da Faculdade de Medicina de São Paulo, Professor de Ética na Escola de Cadetes de Barro Branco da Força Pública de São Paulo, Capitão Capelão da Escola de Especialistas da Aeronáutica de São Paulo, Fundador e Orientador Espiritual da Lareira, Instituição a Serviço da Família, a qual comemorou, recentemente, seu Jubileu de Ouro. Foi professor de Teologia no Curso de Formação Familiar para jovens e no Curso de Orientação para Mães e de Diretores e Formação de Lideranças no Curso de Organização e Administração da Lareira, Professor de Orientação Familiar no Curso "AFAM" (empregadas domésticas) e Professor de Religião na Escola Normal Padre Anchieta. Colaborador do programa "Desafio aos Catedráticos" da Rádio Cruzeiro do Sul de São Paulo, Dirigiu o Programa denominado Um Olhar Cristão sobre a Cidade da PRB6 rádio Piratininga de São Paulo. Fez parte da representação do Brasil à Santa Sé, por ocasião dos festejos do 80º aniversário do Santo Padre João XXIII.

Fundador e diretor espiritual nacional do Movimento de Emaús, Curso de Valores Humanos e Cristãos para jovens, deu cursos de formação cristã e familiar em diversas cidades do Brasil. Foi membro do Conselho de Presbíteros da Arquidiocese de São Paulo, tendo recebido as Comendas das Ordens: Tamandaré – Marinha – Aeronáutica e Rio Branco – a Medalha do Infante Dom Henrique, da Princesa Leopoldina e do Movimento de Resistência Húngara.

4.3 HISTÓRICO DO EMAÚS NACIONAL

Foi fundado em junho de 1968, em São Paulo como encontro da juventude. Os pais, na época, estavam preocupados com os filhos, pois a juventude estava inconformada com a situação. Na França houve a revolução estudantil, nos EUA a revolução da primavera. No movimento *hippie* os jovens procuravam encontrar uma saída através da música.

No Brasil, vivia-se momentos tensos pela situação política. Os jovens não podiam fazer manifestações públicas. Eram presos e violentados. Existia, o conflito entre pais e filhos. Os pais procuravam se preparar fazendo o Cursilho, retiro religioso destinado a adultos, mas seus filhos não tinham a mesma oportunidade. Os cursilhistas, como eram chamados aqueles que participavam do retiro do Cursilho, tiveram a idéia de criar um movimento semelhante àquele que freqüentavam para os seus filhos.

Em junho de 1968, aconteceu o primeiro encontro da juventude em São Paulo. Em 1971, um novo encontro aconteceu em Pedreira, São Paulo. Em 1972, em Vargem Grande, recebe o nome de "*Emaús - Curso de Valores Humanos e Cristãos*".

4.4 O MOVIMENTO DE EMAÚS EM FLORIANÓPOLIS E SUA HISTÓRIA

Em agosto de 1974, iniciou-se em Florianópolis, através da figura de um padre, o Sr. Francisco de Sales Bianchini.

Monsenhor Francisco de Sales Bianchini foi o responsável pela fundação do Movimento na Arquidiocese de Florianópolis, em agosto de 1974, com o 1º Curso de Emaús Masculino, de 15 à 18/08/1974, na Casa de Retiros Vila Fátima, no Morro das Pedras – praia no sul da ilha de Florianópolis/SC.

No dia 12/12/2006, o Padre. Dr. Carlos Rogério Groh assumiu a direção espiritual do Movimento de Emaús a pedido do Monsenhor Francisco de Sales Bianchini e com a provisão de três anos enviada por Dom Murilo Sebastião Ramos Krieger, Arcebispo da Arquidiocese de Florianópolis. Monsenhor Francisco de Sales Bianchini ficou 32 anos e 3 meses a frente do movimento e hoje, como diretor espiritual emérito, ainda auxilia o movimento em diversas atividades.

Seguindo o pedido do Santo Padre o Papa Bento XVI feito aos jovens, no estádio do Pacaembu, na sua visita ao Brasil em Maio de 2007, o movimento busca preparar os jovens

cristãos para a missão de evangelizar outros jovens, que andam por este mundo, errantes, sendo apóstolos no próprio ambiente que convivem.

Atualmente as principais atividades são do movimento são:

a) Escola Missionária: ocorre em um domingo no fim do mês, onde todos os grupos de jovens se reúnem para assistir a uma palestra com cerca de uma hora e meia, acerca dos mais variados assuntos de interesse geral dos jovens e adultos do movimento;

b) Missas: acontecem todos os sábados às 19h na Igreja Imaculada Conceição, Centro de Florianópolis;

c) Aprofundamentos: são dois encontros de formação em que jovens e casais se reúnem para aprofundar seus conhecimentos em assuntos relativos à fé e religião; e

d) Ações Sociais: existem ações conjuntas dos grupos na Festa do Divino Espírito Santo, no Centro de Florianópolis, e nas Serenatas de Natal, onde o movimento busca levar um pouco da alegria do nascimento de Nosso Senhor Jesus aos que estão enfermos nos hospitais ou esquecidos nos asilos e creches, tudo isto através do canto de músicas natalinas. Além disto, cada grupo de jovens possui uma ação individual, que vai de doação de cestas básicas para famílias carentes até a catequese de eucaristia e crisma junto às comunidades.

O Secretariado do Movimento de Emaús da Arquidiocese de Florianópolis é constituído por 13 departamentos, onde atuam 75 pessoas entre jovens e adultos. O Movimento em Florianópolis conta hoje com 14 grupos de jovens e 14 grupos de casais. A composição do Secretariado pode ser vista no anexo 03.

Já ocorreram nessa Arquidiocese 155 Cursos, sendo 72 Cursos Masculinos e 83 Cursos Femininos. Até hoje, nestes 34 anos de existência, já passaram pelo Movimento 8.601 jovens, sendo 4.721 moças e 3.880 rapazes.

4.5 ANÁLISE SWOT

Realizar uma análise SWOT no movimento de Emaús torna-se relevante quando considera-se o movimento como uma organização sem fins lucrativos. Diversos autores recomendam que em um ambiente empresarial a análise deve ser realizada ao menos uma vez ao ano. Na instituição organizada ela nunca foi realizada.

Através da aplicação das entrevistas aos membros do secretariado do movimento e da aplicação de questionários à população estudada, além da observação participante deste que escreve esse trabalho, realizou-se a análise SWOT para o movimento, como segue.

4.5.1 Oportunidades

Como dito neste trabalho, a análise das oportunidades refere-se a uma análise do ambiente externo à organização, ou seja, daquilo que está sempre fora do controle da instituição, mas deve ser conhecido e monitorado.

A análise foi realizada seguindo a divisão em algumas esferas relevantes. No que tange os fatores demográficos, observa-se que o número de habitantes em Florianópolis supera as expectativas do IBGE, que previa uma população de cerca de 342 mil pessoas no ano de 2007. Nesse ano o número foi 16% maior, fechando com 396 mil habitantes, o que representa um significativo número de habitantes na cidade.

Se observarmos os fatores econômicos, nota-se que em Florianópolis existe uma população que advem de famílias com poder aquisitivo suficiente para prática de atividades de ação social não remunerada, bem como engajamento em atividades que não resultem em remuneração. Assim sendo, existe uma população em potencial a ser explorada.

Através da ligação do movimento de Emaús à Igreja Católica, não pode-se deixar de considerar os fatores históricos. A Igreja Católica representa uma instituição marcante na história mundial. Assim sendo esse é um fator histórico que não pode ser descartado como uma oportunidade: a exploração do vínculo com o catolicismo. Esse fato também está ligado aos fatores religiosos, visto que, por seu um movimento voltado para os jovens com forte ligação à Igreja Católica, a grande população católica de Florianópolis é uma grande oportunidade para o movimento de Emaús. Os católicos têm, no movimento de Emaús, uma oportunidade de colocar em prática a doutrina aprendida na religião, o que apresenta uma

oportunidade ao movimento, que pode preencher as lacunas que precisam complementar o estudo da doutrina.

A catequese é, atualmente, um fator social importante a ser apontado. Ela representa um costume social bastante comum, ainda nos dias atuais. O movimento de Emaús deve envolver-se nas pastorais de catequese. Através das pessoas ajudando em aulas de catequese pode haver a divulgação do movimento de Emaús. Apesar de o movimento ser voltado aos jovens com idade maior, o envolvimento social, através das comunidades, é fundamental para divulgação da instituição, bem como a criação de sinergia entre o movimento e as pessoas que poderão fazer parte da organização. Nesse caso cita-se apenas uma maneira de envolvimento social, porém existem muitos outros meios de realizar ações sociais que possam envolver o movimento com a sociedade.

Por fim, não pode-se deixar de destacar os fatores tecnológicos representativos como oportunidade. A tecnologia, sem dúvidas, a cada dia mais aproxima as pessoas. O Emaús tem acesso às mais diversas formas de tecnologia, podendo alcançar pessoas de várias formas, nos mais diversos lugares. Isso, sem sombra de dúvidas, representa uma grande oportunidade.

4.5.2 Ameaças

Quanto às ameaças encontradas, verificou-se que os fatores demográficos podem representar uma ameaça, visto que houve queda no número de habitantes em Florianópolis. Em 2006 a cidade contava com 406 mil habitantes, sendo que em 2007 fechou com 396 mil, uma redução de 2,42%. Difícil saber se essa redução afeta diretamente a instituição, mas o fato é que isso representa uma ameaça.

Quanto aos fatores políticos/legais, verifica-se que, atualmente, o país não tem como religião oficial o catolicismo, como há tempos atrás. O país em que vive o movimento é um país laico, ou seja, supra religioso. Em decorrência disso, há um aumento de outras igrejas no país. Consequentemente ocorre a perda de espaço da Igreja Católica para outras instituições. Enfim, o fato de o país não caracterizar-se como católico deixa de enviar aqueles “católicos sistemáticos” que encaminhavam-se à Igreja Católica por força de uma circunstância familiar e acabavam gostando da religião e encaminhando-se aos grupos e movimentos religiosos.

Do ponto de vista histórico é notável que a história traz um turvo passado da Igreja Católica. Ainda hoje pessoas relembram os trágicos fatos que aconteceram ao longo da história mundial, o que acaba afastando algumas pessoas do movimento, dada a íntima ligação com a religião.

Do ponto de vista social, alguns escândalos que acontecem atualmente envolvendo padres acabam por afastar algumas pessoas do catolicismo. Com o afastamento da religião católica, que nesses casos apresenta características de raiva e rancor, algumas pessoas criam antipatia pelos movimentos que estão ligados à Igreja. Além disso há o crescimento de outras religiões que não são a católica, o que afasta diversas pessoas do movimento de emauís, devido sua ligação com a Igreja.

4.5.3 Pontos Fortes

Enquanto a análise de ameaças e oportunidades refere-se ao ambiente externo, a análise de pontos fortes e fracos é reservada ao ambiente interno.

A análise torna-se importante a partir do momento em que existe a recomendação dos autores de que, quando percebe-se um ponto forte, deve-se ressaltá-lo ainda mais e quando percebe-se um ponto fraco deve-se agir para corrigi-lo ou ao menos para minimizar seus efeitos.

Como pontos fortes da instituição estudada pode-se destacar a organização do movimento, que é apontada pelos questionados como um fator que chama a atenção dos mesmos. A divisão entre grupos e também apontada como diferencial, visto que ao dividir um grande movimento em pequenos grupos permite que todos participem de atividades de maneira equivalente.

As atividades que o movimento proporciona são importantes visto a possibilidade de integração e de colocar em prática o que aprende-se através da doutrina católica, portanto a possibilidade de criar atividades e estimular aos jovens em participar das mesmas é um ponto forte importante.

Por fim, observa-se que grande parte das pessoas que fazem parte da organização possui testemunhos muito bonitos para dar àqueles que vêm chegando ao movimento. Isso é estimulante, visto que são casos de sucesso, de alegria, de conversão, proporcionados devido ao movimento.

4.5.4 Pontos Fracos

As organizações têm dificuldades para identificar seus pontos fracos, ou seja, suas fraquezas. Em conversas com as pessoas que fazem parte do secretariado do Emaús pode-se observar alguns pontos de atenção.

Algumas pessoas apontaram nos questionários a questão de o Emaús possuir alguns agrupamentos de pessoas, que se fecham para a entrada dos novos membros. Os membros do secretariado apontam que esse é um estigma que há muitos anos acompanha o movimento. Além disso, diz-se que o movimento é voltado a um público elitista, de determinada fatia da sociedade.

As ações do movimento de Emaús não revelam a estratégia, de voltar-se para determinado público. É fato que através da observação pode-se perceber que há uma predominância dessas pessoas. Na análise dos dados coletados através desse trabalho será explicada essa relação.

A quantidade de atividades existentes no movimento, ao passo que é apontada como ponto forte, é apontada como ponto fraco. Diz-se que os jovens hoje apresentam um perfil diferente, de menor envolvimento com atividades sociais e não remuneradas. Observa-se na análise dos dados que esse afastamento deve-se em parte ao descaso do jovem e outra parte às tantas atividades que o jovem precisa desempenhar nos dias atuais, quando precisa fazer faculdade, estágio, trabalho, etc.

Toda instituição sem fins lucrativos possui pontos fracos inerentes ao tipo de organização, visto que não há recompensa por participar das atividades da instituição. Por ser uma instituição que não oferece recompensa financeira, não cobra presença através de cartão ponto, enfim, não possui índices de comprometimento, muitas pessoas acabam não dando a devida importância a sua participação.

4.5.5 Matriz SWOT

Para realização de uma boa análise SWOT é preciso intercalar os pontos identificados em uma matriz e efetuar o cruzamento entre elas, procurando identificar de que maneira pode-se eliminar os pontos fracos e aproveitar os pontos fortes, identificar as ameaças que expõem os pontos fracos e podem ser superadas pelos pontos fortes, por exemplo.

Matriz SWOT	
Oportunidades	Ameaças
População acima da expectativa do IBGE, em Florianópolis.	Redução demográfica em Florianópolis.
Poder econômico dos habitantes de Florianópolis.	Crescimento de outras religiões não católicas.
Ligação com a Igreja Católica.	Passado da Igreja Católica.
Representatividade da população católica em Florianópolis.	Escândalos atuais na Igreja Católica.
Tecnologia	
Catequese	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
Organização	Imagem de movimento elitizado
Divisão entre grupos.	Agrupamento excessivo, chamadas "panelas".
Atividades.	Excesso de atividades.
Vivência dos membros.	Falta de remuneração e outros fatores inerentes a instituições sem fins lucrativos.

Quadro 02: Matriz SWOT

Fonte: Dados primários

Através dessa matriz pode-se observar alguns aspectos relevantes. Observa-se que a questão demográfica enquadra-se tanto como ameaça quanto como oportunidade. Parece evidente que ela caracteriza muito mais como uma oportunidade, principalmente quando pensarmos na população de Florianópolis como um todo. A redução populacional ainda é pequena, como evidenciado na análise, assim sendo a organização não é tão sensível a essa flutuação, tampouco está exposta a ela. A população a ser explorada é, ainda, muito grande, portanto qualquer redução não será sentida pela organização. Portanto, o fato de a população da capital estar acima da projeção feita pelo IBGE sobrepõe a flutuação negativa que houve nesse número nos últimos anos.

Analisando o crescimento de outras religiões na região, pode considerar-se que esse fator pode expor a imagem do movimento como um movimento elitista. Essa abordagem pode fazer com que as pessoas sintam-se acuadas e não procurem o movimento por receio de

encontram uma organização elitista e fechada. Essa imagem que o movimento ainda detém para alguns é justamente oposta à imagem que outras religiões procuram transmitir. As mais diversas religiões são criadas no intuito de atender as populações de baixa renda, necessitadas e excluída. Dessa forma, enquanto o movimento de Emaús ainda transmitir essa imagem indesejada, corre o risco de perder as pessoas para outros movimento e, principalmente, de outras religiões.

Observa-se, também, que aquilo que é considerado ponto forte por alguns, é visto como ponto fraco para outros. A divisão por grupos é tida como ponto forte na arquidiocese de Florianópolis, inclusive sendo diferencial para o Emaús Nacional. Entretanto, algumas pessoas queixam-se da existência de “panelas” dentro do movimento. Para buscar eliminar esse ponto fraco, o Emaús deverá utilizar um de seus pontos fortes, que são as atividades, buscando integrar os mais diversos grupos do movimento. Entretanto deve tomar cuidado para aproveitar essas atividades da melhor maneira possível, visto que muitas pessoas queixam-se do excesso de atividades, alegando falta de tempo. Se as atividades realizadas não contarem com o número ideal de pessoas e não atingirem os objetivos esperados (números e objetivos que devem ser definidos pela organização), de integração e formação, o tempo desperdiçado é em vão. Para isso, a organização deve utilizar-se de outro de seus pontos fortes: a organização. Até mesmo a tecnologia pode ser utilizada para unir as pessoas, visto que essa representa grande oportunidade.

Para fugir do estigma da Igreja Católica em relação ao seu passado, o movimento de Emaús deve, cada vez mais, ressaltar o caráter social e a importância da igreja como instituição contribuinte para a sociedade. As pessoas só deixarão de citar os escândalos e o passado da igreja, quando acreditarem que a instituição tem representa algo importante para o desenvolvimento da sociedade. À medida que a oportunidade de estar ligada à Igreja Católica for sendo aproveitada, a ameaça que essa ligação representa estará sendo deixada de lado.

Dentro das considerações finais desse trabalho, bem como as recomendações, efetuar-se-á o cruzamento dos dados obtidos através da análise SWOT com aquilo que foi obtido através das pesquisas, para, então, efetuar recomendações à organização.

5 ANÁLISE DOS DADOS

O questionário elaborado para aplicação sobre a população definida para o estudo (apêndice I) trouxe diversas respostas para o movimento de Emaús. Em conversa com o Sr. Daniel Gil, secretário do movimento, nota-se uma satisfação referente às respostas recebidas.

Foram aplicados 303 questionários, buscando questionar todas as pessoas que participaram do retiro do Emaús nos anos de 2007 e 2008. Foram obtidas 71 respostas.

Das 71 pessoas que responderam, 70% fizeram o retiro no ano de 2008, enquanto o restante participou do retiro em 2007. Das respostas, trinta e oito vieram de mulheres, ou seja, cerca de 53%.

A média de idade dos respondentes, excluindo-se as três maiores e idades e as três menores, é de 22,45 anos de idade.

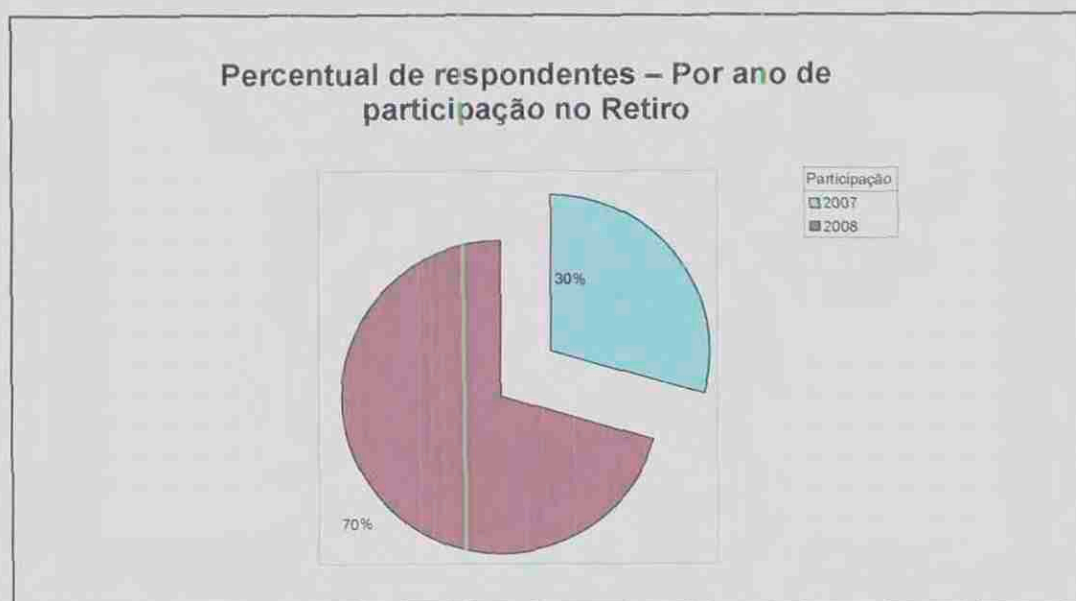


Gráfico 01: Percentual de respondentes – Por ano de participação no Retiro

Fonte: Dados primários

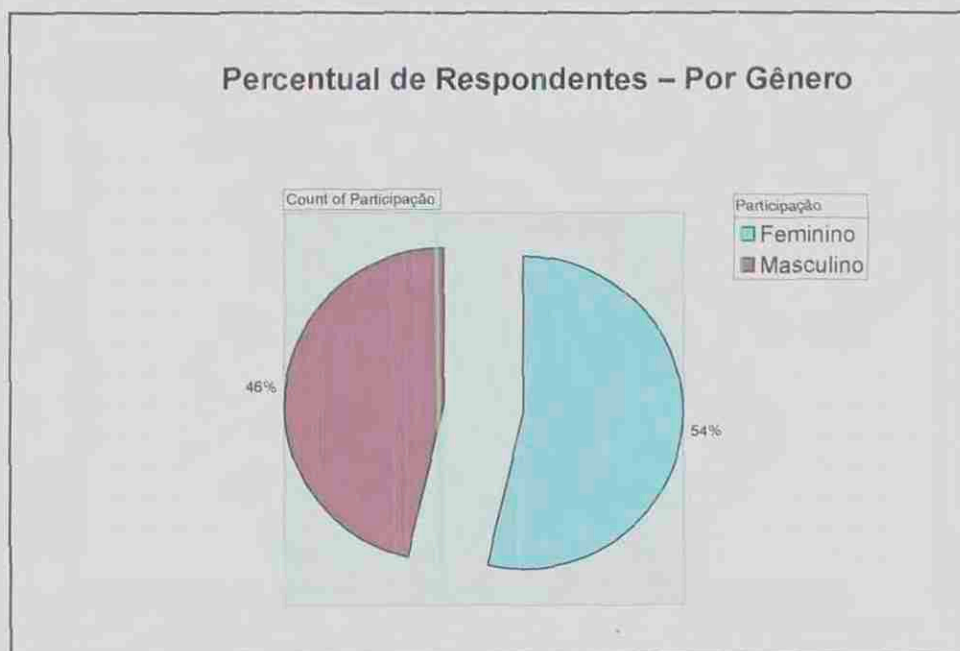


Gráfico 02: Percentual de Respondentes – Por Gênero

Fonte: Dados Primários

A partir de agora apresentar-se-á os resultados obtidos através da aplicação do questionário, bem como as conclusões a que chegou-se através da interpretação dos dados.

O primeiro ponto importante a ser apresentado é que apenas uma pessoa das que responderam ao questionário disse não ter gostado de ter feito o retiro.

Dessas pessoas que fizeram o retiro, 56% delas passou a freqüentar um grupo do Emaús, totalizando 40 pessoas. Dessas 40 pessoas apenas três deixaram de freqüentar um grupo nos dias atuais. Esse é um índice muito importante, pois os grupos são o principal meio de perseverança dentro do movimento. Dificilmente as pessoas perseveram sem participar dos grupos. Os grupos representam a principal característica do movimento de Emaús da arquidiocese de Florianópolis, inclusive sendo um diferencial perante o movimento de outras dioceses do Brasil.

Para poder traçar uma estratégia para captação de pessoas para os retiros do Emaús, é muito importante saber o que leva as pessoas a participarem do retiro.

Nunca foi feito um estudo desse porte dentro do movimento, portanto todas as razões que imaginava-se que levasse os jovens a participar do retiro não tinham qualquer embasamento, senão a experiência e a vivência daqueles que participam. Essa opinião leva a

ações que nem sempre trazem os resultados esperados. Um exemplo disso foram as vezes que o Orientador Espiritual do movimento de Emaús fez apelos na missa festiva após o término do retiro, pedindo que as jovens levassem seus namorados ao retiro. Esse apelo, inclusive, só foi feito às meninas, pois tinha-se a impressão de que os jovens normalmente eram levados por suas namoradas.

As respostas aos questionários mostram o seguinte gráfico:

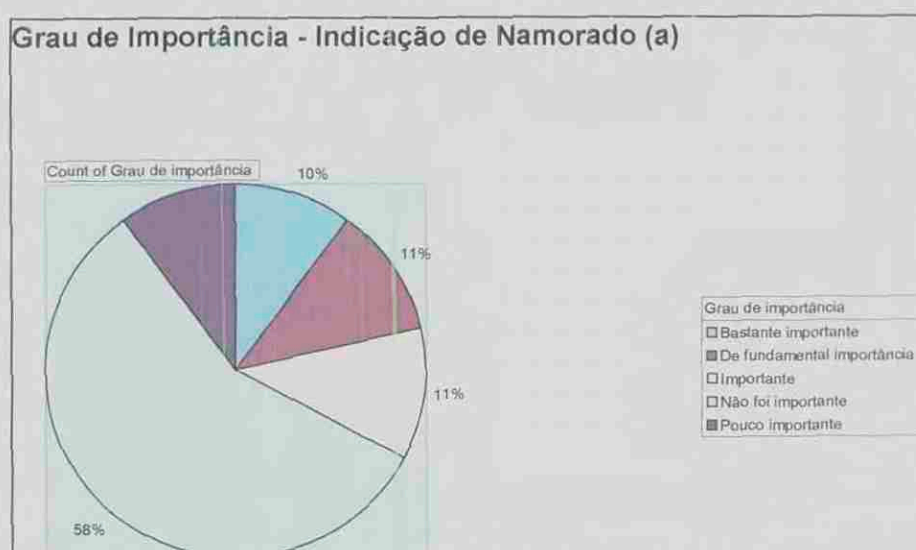


Gráfico 03: Grau de importância – Indicação de Namorado(a)

Fonte: dados primários.

Através desse gráfico, pode-se observar que 58% das pessoas disseram que a indicação de namorado(a) não foi importante. Se somarmos àqueles que disseram que foi pouco importante, tem-se 68%. Assim sendo, nota-se que a abordagem sobre os namorados não é a principal estratégia que trará pessoas ao retiro.

Outro ponto que é bastante discutido pelas pessoas do movimento é a importância das famílias na indicação dos jovens. Os questionários trouxeram os seguintes resultados:

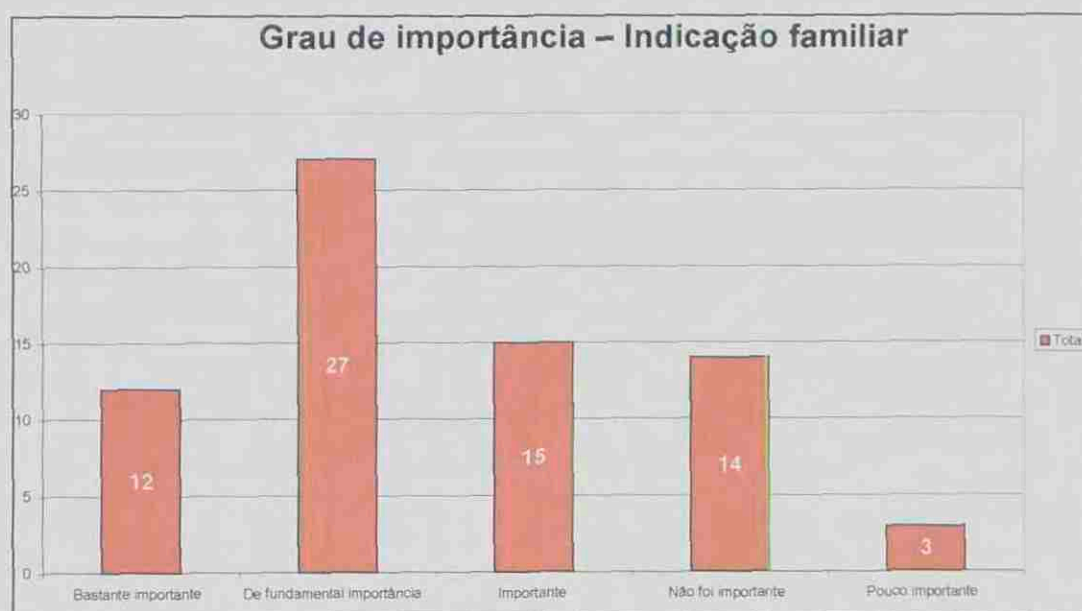


Gráfico 04: Grau de importância – Indicação familiar

Fonte: Dados primários

Esse gráfico nos mostra algo muito importante. Se somarmos aqueles que opinaram que a família foi bastante importante, que foi importante e que teve fundamental importância, tem-se 54 respostas, o que representa 76% da população. Assim sendo, nota-se que a família tem importância muito maior do que os namorados, por exemplo. Esse é um embasamento muito importante que será mais explorado posteriormente.

Outro dado importante a ser considerado é a relevância dos amigos na indicação dos jovens ao retiro, conforme vê-se no gráfico a seguir:

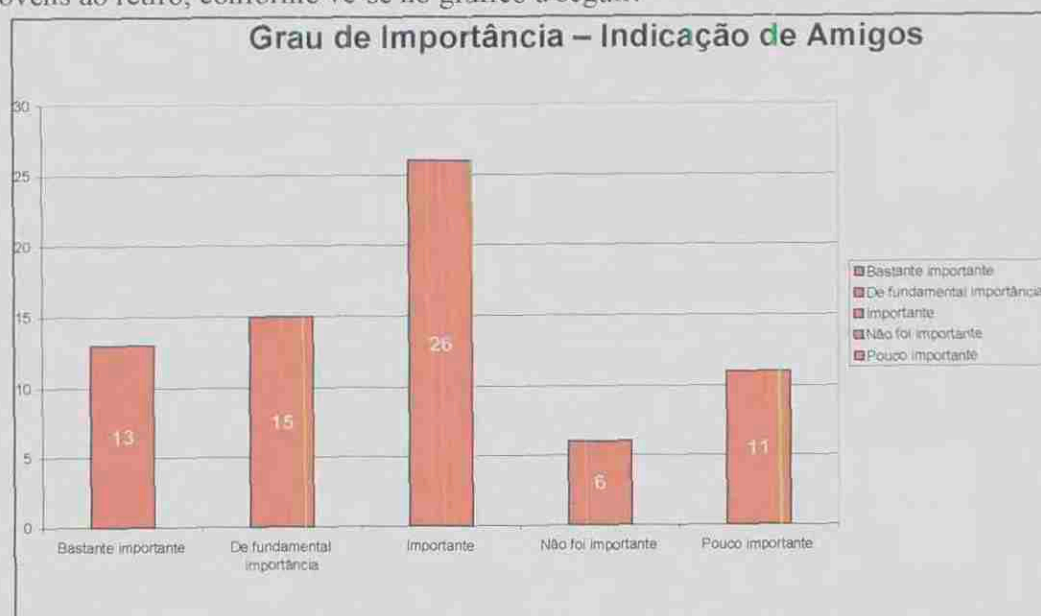


Gráfico 05: Grau de importância – Indicação de amigos

Fonte: Dados primários

Observa-se que apenas 06 pessoas não atribuíram importância à indicação de amigos, sendo o percentual que indicou bastante importância, fundamental importância ou importância foi semelhante ao indicado para indicação familiar, ou seja, cerca de 76% da população questionada. Esse indicador representa algo importante a ser explorado nas ações que serão propostas ao movimento.

Questionou-se também a importância do fator religião para que o questionado procurasse o retiro do Emaús. As respostas nos trouxeram o seguinte gráfico:

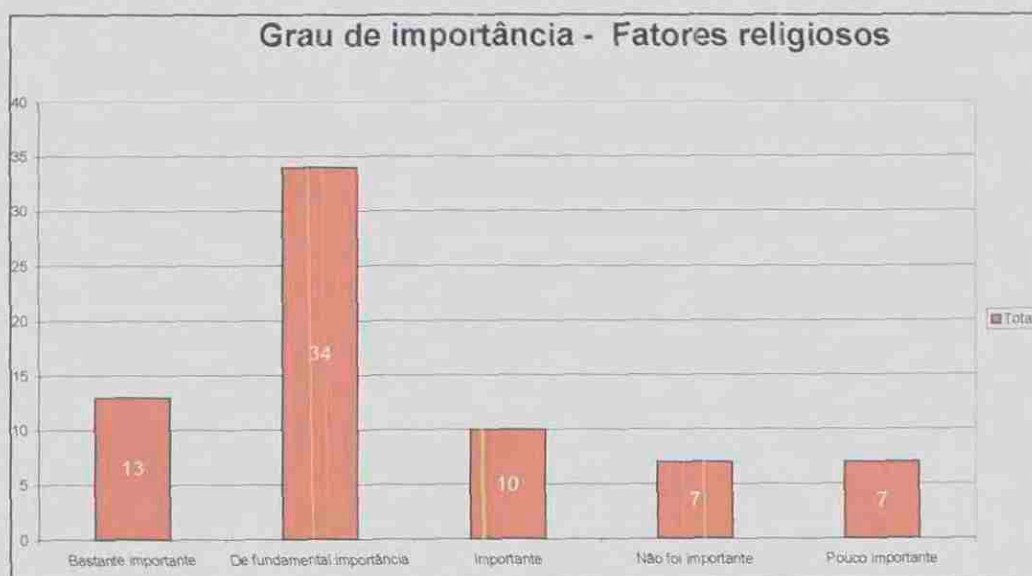


Gráfico 06: Grau de importância – Fatores Religiosos

Fonte: Dados Primários

Observa-se, através desse gráfico, que quase 80% das pessoas questionadas atribuem sua participação no retiro do Emaús a fatores religiosos, sendo que apenas 07 pessoas não atribuíram importância à religião para que fizessem o retiro do Emaús. Esse também será um fator bastante relevante a ser considerado nas considerações e sugestões ao movimento.

Por fim, dentre as questões que foram consideradas relevantes para entrada no movimento de Emaús, tem-se o quesito curiosidade, que apresentou o seguinte gráfico:

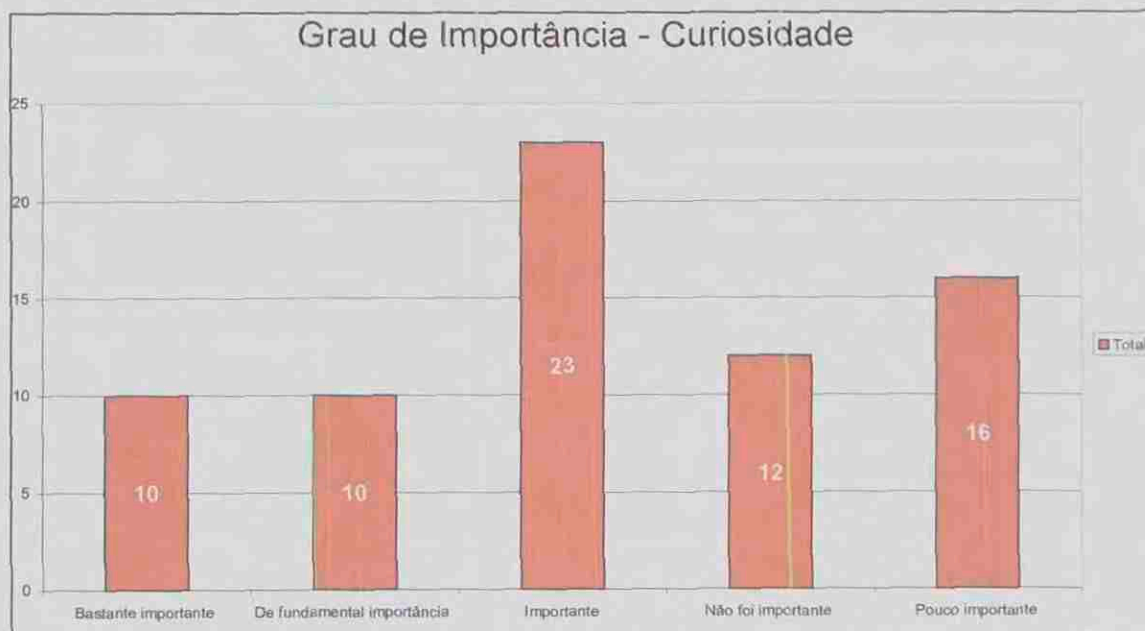


Gráfico 07: Grau de importância – Curiosidade

Fonte: Dados primários

Quando trata-se do quesito curiosidade, observa-se que 28 pessoas, ou seja, 39% das pessoas atribuíram pouca ou nenhuma importância, enquanto apenas 20 pessoas julgaram ter bastante ou fundamental importância. Isso nos mostra que esse é um fator a ser explorado, porém com menor intensidade que os demais, visto que não foi apontado como fundamental por grande parte da população.

Algumas outras razões foram apontadas como fatores que levaram os jovens a procurarem o retiro de Emaús, porém não representaram significância maior que os já tratados. Foram apontados: busca por conhecimento, o encontro com Jesus Cristo (que pode ser encaixado em fatores religiosos), o desenvolvimento da espiritualidade (fator religioso) e maturidade, a busca por viver em estado de graça (fator religioso), a necessidade de desligar-se do mundo e colocar os pensamentos em ordem, convite de catequistas e conhecer mais pessoas.

Também julgou-se importante conhecer as razões que levam os jovens a permanecer no movimento de Emaús após o retiro. Como dito anteriormente, dos entrevistados, 99% gostaram da experiência de ter feito o retiro, enquanto apenas 01 disse não ter gostado. Apesar de quase todos terem gostado da experiência, apenas 56% passou a frequentar algum grupo do movimento que, como foi dito anteriormente, é o principal meio de perseverança para os

jovens. Diante disso, foi preciso entender as razões que fazem que as pessoas permaneçam e afastem-se do movimento.

É importante ressaltar que, das pessoas que responderam ao questionário, 38% julgam-se participantes do movimento de Emaús.

É importante dizer que, apesar de ser o principal, o grupo não é o único meio de perseverança. Perguntou-se quais atividades as pessoas participam dentro do movimento, sendo que obteve-se o seguinte resultado:



Gráfico 08: Atividades das quais os questionados participam

Fonte: Dados primários.

Nota-se que a Missa é a atividade mais freqüentada, o que não representa, necessariamente, um comprometimento com o movimento de Emaús. De certa forma, quando essa quantidade de pessoas responde freqüentar a Missa, o retiro cumpriu seu papel. Quando trinta e uma pessoas passam a freqüentar a Missa regularmente, pode-se dizer que há trinta e um novos católicos. A Missa é uma atividade obrigatória ao católico, de acordo com os 10 mandamentos bíblicos. Sendo assim, do ponto de vista religioso, é muito mais importante a freqüência na Santa Missa do que na escola missionária ou nas festas, por exemplo. Entretanto, do ponto de vista organizacional, o interessante é que a mesma quantidade de jovens que freqüentem a Santa Missa também participem das outras atividades.

Perguntou-se, então, a importância que as ações sociais promovidas pelo movimento têm para que os jovens permaneçam atuando no movimento de Emaús. Obteve-se o seguinte gráfico:

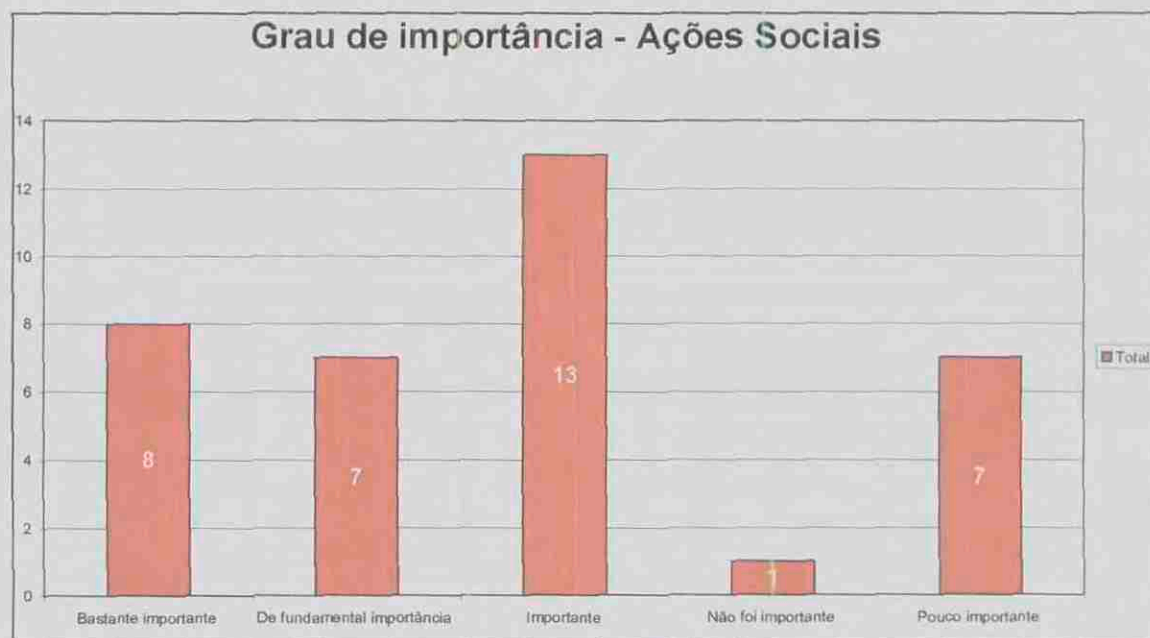


Gráfico 09: Grau de importância das ações sociais para permanência no movimento

Fonte: Dados primários

Pode-se observar que mais de 75% das pessoas que continuaram a participar do movimento atribuíram grau de importância considerável às ações sociais. Apenas uma pessoa respondeu que as ações sociais não têm importância alguma para sua permanência. Interessante notar que as ações sociais do grupo, enquanto movimento, não são tão corriqueiras como foram no passado. Segundo membros antigos do movimento, em um tempo anterior o movimento organizava diversas ações sociais, coisa que não ocorre hoje. Nota-se que grande parte as ações sociais são de cunho individual ou acontecem nos grupos.

Sabe-se, também, que o ser humano gosta de ser bem recebido nos locais em que frequenta, gosta de ser bem acolhido. Perguntou-se a importância que ter sido bem acolhido teve na permanência do jovem no movimento, onde obteve-se o seguinte resultado:

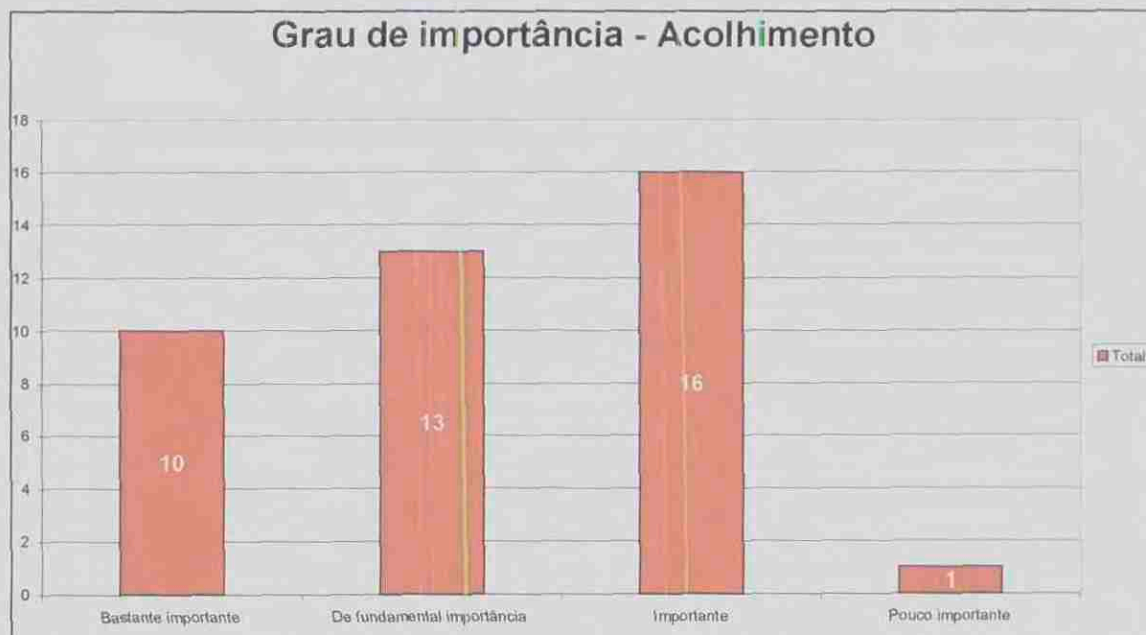


Gráfico 10: Grau de importância de ser bem acolhido para permanência no movimento
Fonte: Dados primários

É importante notar que nenhuma pessoa não atribuiu importância ao fato de ter sido bem acolhido no movimento. Seria razoável pensar que só continuariam no movimento aqueles que se sentissem bem acolhidos, porém o grau de importância atribuído a esse fator pode espantar.

O Emaús promove, após cada retiro, o que chama-se Escolinha de Chegada. Essa “escolinha” é um encontro entre aqueles que acabam de fazer o retiro e aqueles que fazem parte do movimento há mais tempo. Nesse encontro um grupo é apresentado ao outro, de modo a haver uma grande integração.

O acolhimento, nos dias atuais, é considerado tão importante para a Igreja Católica que existe uma pastoral exclusiva para cuidar desse assunto, que é a Pastoral do Acolhimento.

Perguntou-se, também, a relevância que as amizades têm para que os jovens permaneçam no movimento. Obteve-se o seguinte resultado:



Gráfico 11: Grau de importância das amizades para permanência no movimento
Fonte: Dados Primários

Nota-se que apenas uma pessoa não atribui importância às amizades como razão para perseverança no movimento, enquanto 45% atribui bastante ou fundamental importância e mais 45% disseram que as amizades são importantes para sua manutenção no movimento.

Seria esperado que as amizades tenham papel importante para vivência dentro de um grupo, afinal, quando vive-se em comunidade, estreitam-se laços. Esse é um ponto importante que será explorado nas recomendações resultantes desse estudo.

Importante ressaltar que a formação de amizades não é um dos principais objetivos do movimento de emaus, tampouco os jovens são estimulados a permanecerem no movimento em razão das amizades, porém é ponto de concordância entre as pessoas que os vínculos de amizade ajudam a estimular os jovens a permanecerem no movimento. Também há acordo em torno da opinião de que as amizades também estimulam os jovens a afastar-se do Emaús.

Procurou-se saber a importância que as atividades organizadas pelo movimento têm na permanência dos jovens no grupo. O resultado obtido foi o seguinte:



Gráfico 12: Grau de importância das atividades para permanência no movimento
Fonte: Dados primários

Notadamente, observa-se que o jovem dá bastante importância às atividades promovidas pelas organizações. É de se esperar que os jovens queiram eventos e atividades, pois não gostam de ficar parados.

Cerca de 56% das pessoas questionadas que ainda frequentam o Emaús atribuíram fundamental ou bastante importância para as atividades, sendo que mais cerca de 39% disseram que elas são importantes para sua manutenção no movimento. Apenas uma pessoa disse que as atividades não são importantes para sua permanência no movimento.

Esse quesito será tratado com bastante cuidado na análise futura, visto que há uma corrente dentro do movimento que considera haver um número excessivo de atividades ocorrendo na organização, o que traria um número pequeno de pessoas a elas. Entretanto, observa-se e nota-se que as pessoas atribuem grande peso a essas atividades, que trazem um sentimento de movimento, de grupo.

Como dito anteriormente, os grupos representam, atualmente, o principal meio de perseverança dos jovens no movimento dentro da Arquidiocese de Florianópolis. Difícil seria mensurar a força do Emaús em Florianópolis sem visitar cada grupo de jovens. Muitos jovens acabam freqüentando apenas as reuniões de seu grupo, deixando de lado as demais atividades do movimento.

Perguntou-se, então, a importância que o grupo tem na perseverança dos questionados:



Gráfico 13: Grau de importância dos grupos para permanência no movimento

Fonte: Dados primários

O resultado reflete aquilo que é de conhecimento daqueles que organizam o movimento: 30% dos questionados atribuiu fundamental importância para o grupo no diz que respeito à perseverança no movimento, enquanto outras 14 pessoas atribuíram bastante importância e outras 11 pessoas disseram que o grupo é importante para sua permanência na organização, totalizando cerca de 92%.

Certamente esse será um ponto destacado dentro de nossas considerações finais e recomendações.

Como não poderia deixar de ser, perguntou-se à população o grau de importância que os fatores religiosos têm para sua permanência no movimento de Emaús, obtendo-se o seguinte resultado:

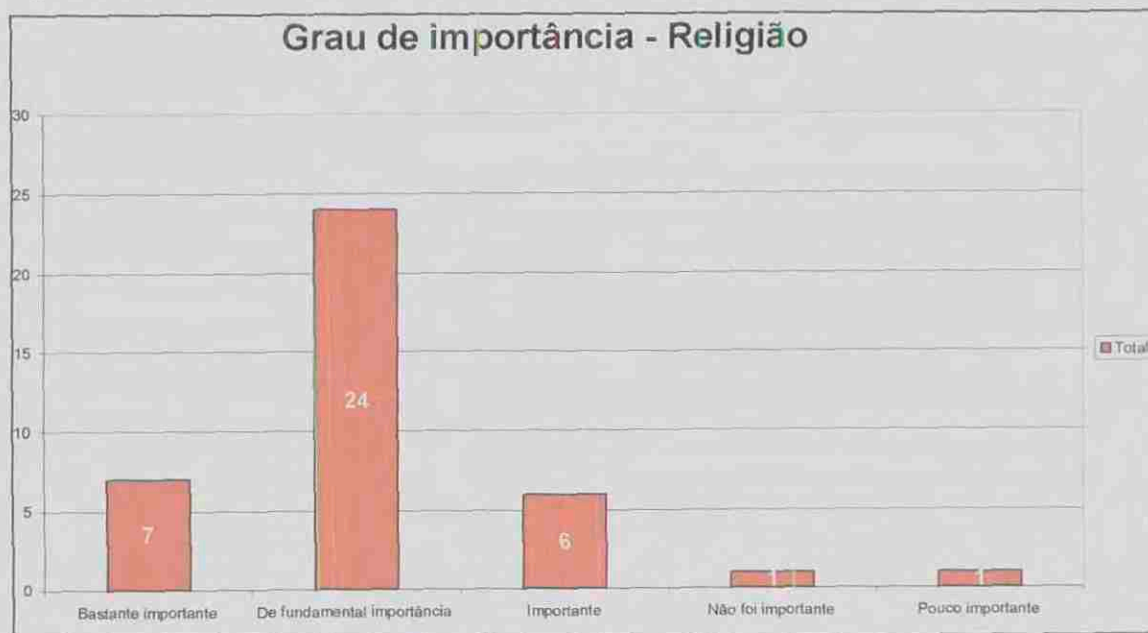


Gráfico 14: Grau de importância da religião para permanência no movimento
Fonte: Dados primários

Cerca de 61% das pessoas atribuíram fundamental importância aos fatores religiosos para sua permanência no movimento. Esse resultado está alinhado com o resultado da questão sobre as atividades das quais as pessoas participam.

No movimento de Emaús o fator religião é predominante. Difícil pensar que alguém que não concorde com os dogmas católicos ou não pratique esta religião vá identificar-se com o movimento. Os jovens são constantemente estimulados a viver conforme as escrituras bíblicas adaptadas aos dias atuais, tendo formação constante a esse respeito. Assim sendo, o resultado expresso nesse gráfico traz uma realidade observada no dia-a-dia.

Esse resultado demonstra, além de tudo, uma estreita relação entre a religião católica e o movimento de Emaús.

Perguntou-se, então, àqueles que disseram não fazer mais parte do movimento de Emaús as razões pelas quais deixaram de participar das atividades.

A razão pela qual houve maior atribuição de grau de importância foi a falta de tempo disponível para dedicação ao Emaús, como pode ser visto no gráfico a seguir:

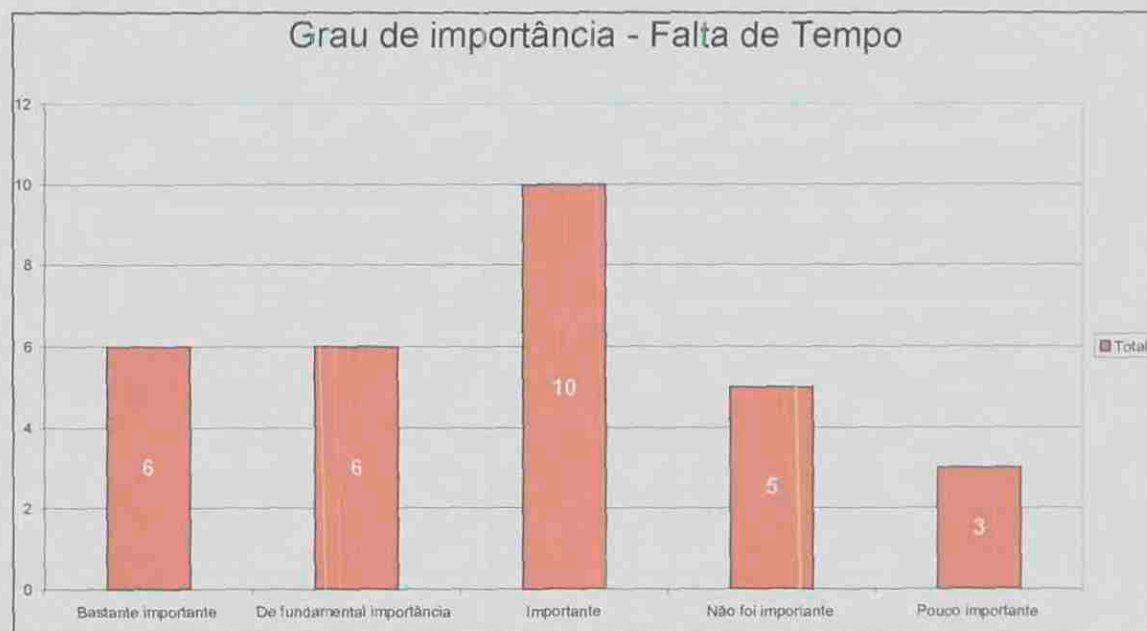


Gráfico 15: Grau de importância da falta de tempo para afastamento do movimento

Fonte: Dados primários

Nota-se que quase 75% das pessoas questionadas atribui considerável grau de importância à falta de tempo disponível para as atividades do Emaús. Esse é um ponto que deve ser tratado com delicadeza e cuidado, visto que os resultados apontam que as pessoas permanecem no movimento de Emaús devido às atividades que ocorrem. Assim sendo, vê-se duas linhas perpendiculares, indo em linhas diferentes: uns querem atividades, outros menos.

Outro ponto importante a ser ressaltado, que caracteriza a boa gestão que o movimento faz em termos de acolhimento, é o resultado das respostas sobre sentir-se acolhido. Perguntou-se aos questionados o grau de importância do fato de ter sido mal recebido no movimento teve para seu afastamento.

O resultado obtido foi o seguinte:

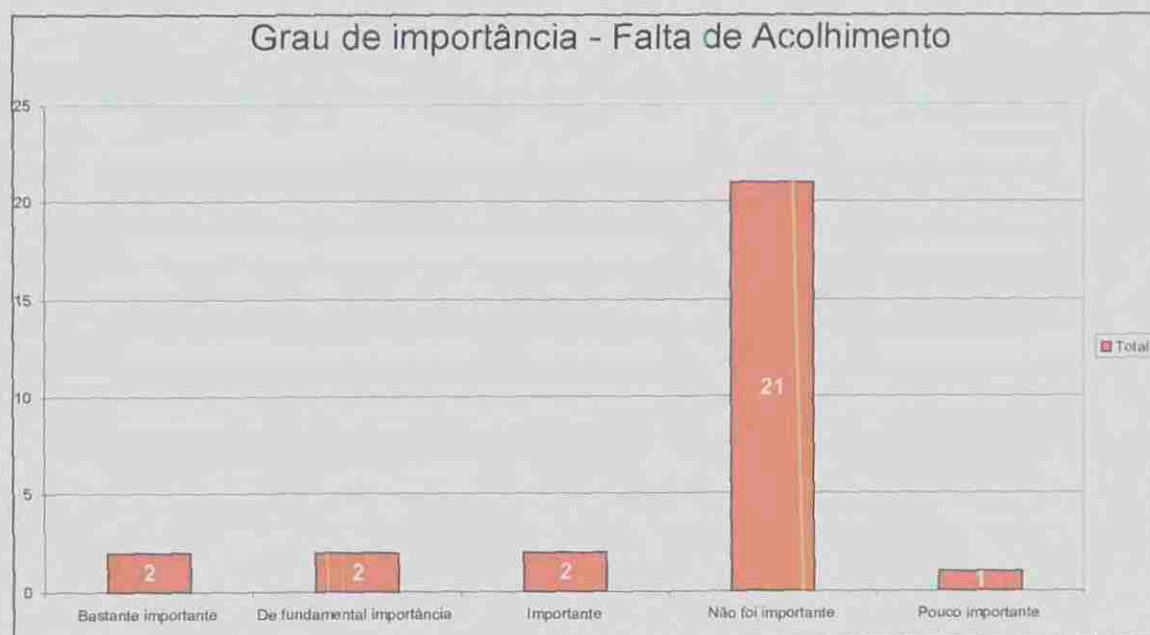


Gráfico 16: Grau de importância da falta de acolhimento para afastamento do movimento
Fonte: Dados primários

Observa-se que a falta de acolhimento está longe de ser uma razão preponderante para o afastamento dos jovens em relação ao movimento. Certamente o acolhimento será um ponto explorado nas recomendações conseqüentes desse estudo, pois foi identificado através dos questionários como um ponto forte a ser explorado.

O fator religioso poderia ser considerado uma ameaça à permanência dos jovens dentro do movimento de Emaús, visto que o catolicismo está estreitamente ligado à organização, como já dito anteriormente.

Questionou-se, então, a importância que uma eventual discordância com a Igreja Católica teria no afastamento desses jovens, sendo que obteve-se o seguinte resultado:

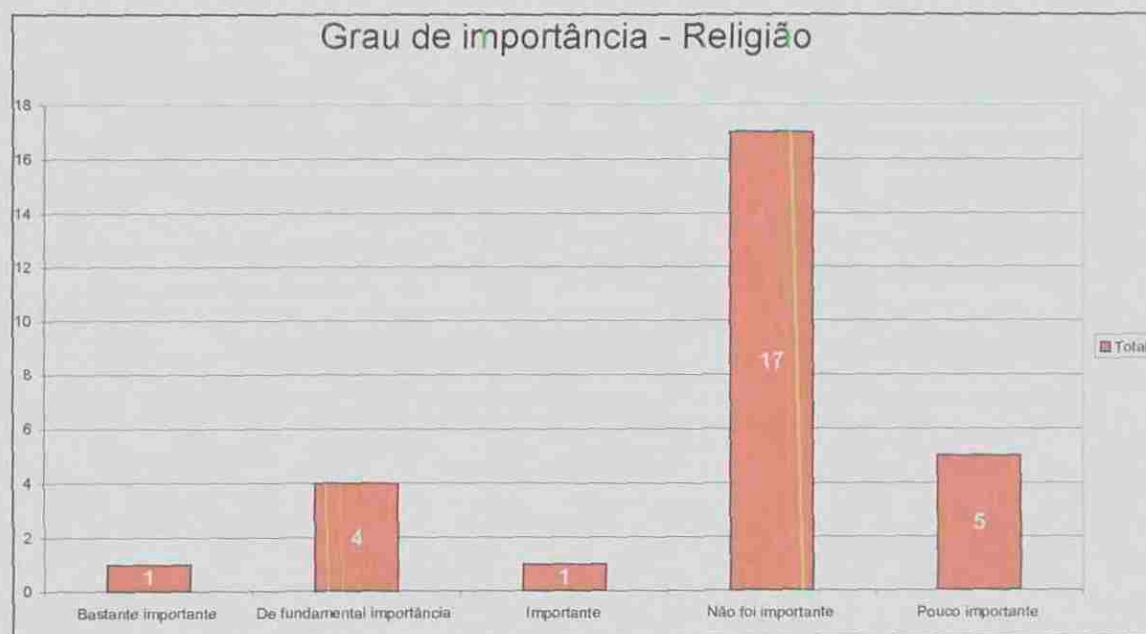


Gráfico 17: Grau de importância da discordância religiosa para afastamento do movimento
Fonte: Dados primários

Nota-se que dezessete pessoas, quase 61%, não vêem a questão religiosa como fator preponderante para seu afastamento do movimento de Emaús, porém 20% atribui grau de importância considerável a esse quesito e mais 17% atribui pequeno grau de importância.

Através desse resultado pode-se concluir que esse fator é uma ameaça, se compararmos aos outros quesitos. Entretanto essa é uma questão que não sofrerá alterações.

O movimento de Emaús só existe porque existe Igreja Católica. A relação é estreita, portanto aquele que afastar-se da Igreja tende a afastar-se do Emaús. Contudo, o fator religioso leva muitas pessoas ao retiro de Emaús, como visto nessa análise.

Dessa forma, o fator religioso deve ser explorado, visando atrair esse jovem ao retiro e fazendo-o permanecer nesse meio.

Uma grande oportunidade para o movimento de Emaús encontra-se quando perguntou-se aos jovens se alguma coisa os faria voltar a participar das atividades da organização e 86% deles respondeu que sim, apenas quatro pessoas não voltariam. Aproveitando o ensejo da pergunta, questionou-se o que os faria voltar.

Quando uma pessoa erra não significa dizer que, necessariamente, a organização errou, porém isso não importa. Os representantes das organizações têm grande responsabilidade: carregar o nome da instituição que representam.

Sendo assim, com esses dados coletados foi possível efetuar considerações e recomendações ao Movimento de Emaús, como segue no capítulo seguinte.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Diante daquilo que foi diagnosticado através desse estudo, julga-se possível efetuar recomendações ao movimento de Emaús, visando captar um número maior de jovens para os retiros, bem como mantê-los atuantes no movimento.

Visando atender aos objetivos específicos desse estudo, serão respondidos neste capítulo os questionamentos levantados no início do relatório.

Através dos questionamentos feitos àqueles que freqüentaram os retiros do Emaús e efetuando uma análise dos dados coletados, conclui-se que os principais motivos para que o jovem ingresse no retiro são indicação familiar e de amigos, bem como fatores religiosos relacionados ao catolicismo.

Identificou-se também nesse estudo que as principais razões que têm levado os jovens a permanecerem atuantes no movimento de Emaús diz respeito à possibilidade de participar de ações sociais, o fato de sentirem-se bem acolhidos dentro da organização, as atividades realizadas dentro do movimento, as amizades ali construídas, os grupos de jovens e a possibilidade de aprofundar-se nos estudos religiosos.

O que causa maior dificuldade para análise são os motivos que levam os jovens a afastarem-se do movimento. Essa dificuldade dá-se em virtude da grande pulverização das respostas. Já na pré-análise feita com os membros do secretariado, observou-se uma grande dificuldade em definir as razões que motivam o afastamento dos jovens do movimento. No momento em que transferimos esses questionamentos aos jovens afastados, nota-se que não há clareza ao expressar os motivos.

É possível concluir que os fatores religiosos não são a principal razão que estimula esse afastamento, tampouco a decepção que os jovens possam vir a ter em relação aos antigos membros. Observa-se, também, que acolher bem esses novos jovens não traduz um ponto negativo.

O único ponto que foi consenso entre os questionados foi o fator **tempo**. Se formos mais a fundo, nas respostas descritivas dadas pelos mesmos, percebe-se que mais do que uma questão de tempo, é uma questão de não priorizar o movimento de Emaús e suas atividades. Através dos questionários observa-se que os jovens entendem os benefícios que seu engajamento junto ao movimento pode trazer, porém não o definem como prioridade.

Isso fica mais evidente quando nota-se que mais de 85% das pessoas questionadas, e que estão afastadas do movimento, não descartam um retorno ao dia-a-dia da instituição, alguns denotando, inclusive, um sentimento de perda por não poder participar das atividades.

Alinhado a tudo isso, realizou-se nesse trabalho uma análise dos principais pontos fortes e fracos da organização (ambiente interno), bem como ameaças e oportunidades (ambiente externo), conforme evidenciado no capítulo quarto deste projeto.

Assim sendo, o objetivo central desse estudo foi atendido, porém o estudo seria em vão se não fossem apresentadas sugestões e recomendações à instituição estudada.

Unindo a análise dos dados coletados à análise SWOT realizada, buscou-se sugestões para aproveitar os pontos fortes da organização e transformar os pontos fracos em oportunidades de melhoria. Procurei-se aproveitar as sugestões trazidas dentro do conceito de endomarketing.

A razão para utilização do endomarketing diz respeito à importância que aqueles membros atuantes dentro da organização tem nesse processo de crescimento do movimento. Com observado, dois dos principais motivos para entrada dos jovens no movimento de Emaús são a indicação de familiares e amigos. Poucos disseram que a curiosidade foi o fator fundamental para sua entrada.

Visto que o endomarketing é a área do marketing voltada para o interior da organização, pensou-se que a melhor maneira de progredir é criar a percepção interna da importância dos membros nesse processo.

Conforme destaque na fundamentação teórica deste projeto, de acordo com Brum (1998), existem fatores que determinam o sucesso ou o fracasso de um programa de endomarketing e que devem ser levados em consideração no momento em que os esforços estiverem sendo planejados. Os principais pontos destacados são a valorização da cultura e da intuição, o endomarketing enquanto um processo educativo, a utilização de instrumentos que encantem o público interno, a informação como responsabilidade da empresa, a consciência de que a verdade e a mentira sempre aparecem, a noção de que as mensagens devem ser simples, curtas e claras e o impacto visual a partir dos instrumentos.

Dentre os instrumentos destacados por Brum (1998) está o jornal interno. O Emaús em Florianópolis conta com o EmaúsNews (Anexo 04), um jornal interno que é enviado por e-mail a todos os membros do movimento do Emaús. Atualmente, não sabe-se o grau de aceitação do jornal interno entre os jovens do movimento, tampouco sabe-se o que o jovem deseja ler no informativo mensal. Brum (1998) destaca que os instrumentos devem ser atrativos ao público-alvo. Sobre o jornal interno, o autor sugere que sejam publicadas obras dos colaboradores, charges, ilustrações que abordem o cotidiano e que retratem o colaborador de forma divertida.

Observa-se que o EmaúsNews é uma ótima ferramenta que já é utilizado, entretanto sugere-se uma alteração no formato do mesmo. Sugere-se que seja feita uma pesquisa para saber o que os usuários gostariam de ler no informativo e, de antemão, que fossem publicadas matérias escritas pelos jovens, sobre assuntos de interesse dos mesmos. Nota-se que, atualmente, o EmaúsNews é responsabilidade de uma única pessoa, que, independentemente da competência, fica sobrecarregada e com uma responsabilidade excessiva acerca de um importante instrumento de marketing interno.

Outra ferramenta importante, seguindo a linha do informativo, é o site do movimento de Emaús, da Arquidiocese de Florianópolis. Atualmente o site do movimento apresenta a agenda atualizada das atividades, o histórico do movimento em Florianópolis, notícias de interesse geral, entre outras. Um ponto bastante interessante é o banco de dados contendo todas as pessoas que participaram do retiro de emaús. É possível, inclusive, procurar um membro e conseguir seu contato (se o mesmo estiver atualizado). Além disso, no site encontram-se as fotos de quase todos os 155 retiros ocorridos em Florianópolis. Essa é uma ferramenta que deve ser mais divulgada, visto que resgata a história da organização, ponto ressaltado por diversos autores.

Brum (1998) destaca que quando a organização passa por mudanças importantes, deve saber comunicá-la aos seus colaboradores. O Emaús, em Florianópolis, tem passado por diversas mudanças, em decorrência de alterações naturais em seu secretariado e, principalmente, na troca de seu Orientador Espiritual. Há cerca de dois anos foi substituído o orientador espiritual, Mons. Francisco de Sales Bianchini, que ocupou o posto por mais de 30 anos. Atualmente, o orientador é o Pe. Carlos Rogério Groh. Infelizmente o orientador foi acometido de uma doença grave, precisando afastar-se de todas suas atividades por tempo indeterminado. Quando da descoberta de seu grave estado clínico, a organização convocou uma reunião extraordinária para divulgar as medidas que estariam sendo tomadas, bem como informar o real estado de saúde do Pe. Carlos Rogério Groh. Essa postura não deu margem para especulações, tranquilizando os membros do movimento. Ainda hoje são vinculadas, no site e via e-mail, informações a respeito do estado de saúde do padre. Nesse ponto, avalia-se que a organização deve manter esse padrão de comunicação de suas mudanças, para gerar segurança aos seus envolvidos.

Brum (1998) recomenda que sejam resgatados os aniversários dos colaboradores de uma organização. Atualmente o Emaús envia um e-mail ao membro no dia de seu aniversário (Anexo 06). Sugere-se que, na atividade mensal de Escola Missionária, sejam reunidos os

aniversariantes do mês e que os mesmos recebam os parabéns de toda a comunidade. Poderia, também, ser entregue um *souvenir* para marcar a data.

O Emaús já possui sua grife interna, com chaveiros, camisetas, canetas, lapiseiras, etc. Sugere-se, de acordo com Brum (1998) que seja feita uma divulgação mais intensa do material, bem como haja estímulo para que os membros utilizem as camisetas, para marcar visualmente os locais por onde o grupo passar.

Observa-se, então, que o Emaús possui as mais diversas ferramentas de endomarketing sugeridas pelos autores que dissertam a respeito do tema. O desafio, agora, é o melhor aproveitamento dos mesmos e, principalmente, passar a medir os resultados que os mesmos têm trazido.

Antes de cada ação é preciso conhecer seus objetivos. As ações não podem acontecer sem que sejam conhecidas as razões por estar sendo realizada a mesma. A avaliação dos resultados obtidos através de uma realização só pode ser medida quando os objetivos almejados são conhecidos. E essa mensuração é importante para que não sejam cometidas eventuais falhas em um segundo momento. Essa é, sem dúvida, a principal recomendação advinda deste trabalho. Além disso, resgatando Pereira (2007) e outros autores que falam sobre estratégia e endomarketing, as ações tomadas pela organização devem estar voltadas a sua missão. Ou seja, todos os colaboradores devem conhecer perfeitamente a missão, os objetivos do Movimento de Emaús, da Arquidiocese de Florianópolis.

O grande fator a ser explorado pelo movimento é o fato de as pessoas afastadas não apontarem pontos negativos relevantes ao afastamento do movimento. As ações tomadas pelo movimento devem resgatar a importância do engajamento junto ao Emaús e a relevância de priorizar-se a participação no mesmo. O Emaús ganhará força no momento em que os jovens preferirem ir às atividades proporcionadas pela organização à participarem de outras atividades não inerentes à organização.

Através da análise realizada conclui-se que os grandes impulsionadores da organização são seus colaboradores, que nesse caso são os jovens envolvidos com o movimento. Isso ocorre até pelo caráter de organização sem fins lucrativos que o movimento possui. Assim sendo, toda e qualquer ação realizada deve ser voltada ao seu público interno, pois sua motivação é o que trará novos membros ao grupo.

Sendo assim, os objetivos desse trabalho foram atendidos, pois identificou-se as razões que levam os jovens a ingressarem, permanecerem e afastarem-se do movimento, realizou-se o mapeamento das ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos e efetuou-se recomendações gerais à organização.

As respostas, na sua maioria, giraram em torno do tema falta de tempo disponível. Os jovens questionados, fatalmente, estabelecem outras prioridades. Alguns responderam que falta apenas organização pessoal, ou até mesmo “criar vergonha na cara”.

Nota-se, através das respostas à questão, que as pessoas têm em sua mente a imagem de que participar do movimento de Emaús é participar de um grupo, esquecendo que existem atividades isoladas para que não perca-se o vínculo. Isso deve-se, em grande parte, ao estímulo dado aos jovens para que entrem ou formem grupos.

Algumas poucas pessoas apontam que gostariam que o movimento fosse menos voltado à religião e mais focado em valores humanos, deixando a religião de lado.

Outras duas pessoas queixaram-se da atitude dos membros do movimento de Emaús, dizendo que falta empenho dos membros antigos para a perseverança dos novos, citando, inclusive, uma soberba por parte de alguns membros que, na opinião dela, consideram-se “super católicos”, diferentes do restante da sociedade.

Importante resgatar o fato de que perguntou-se à população o quanto a decepção com pessoas do movimento contribui para o afastamento:

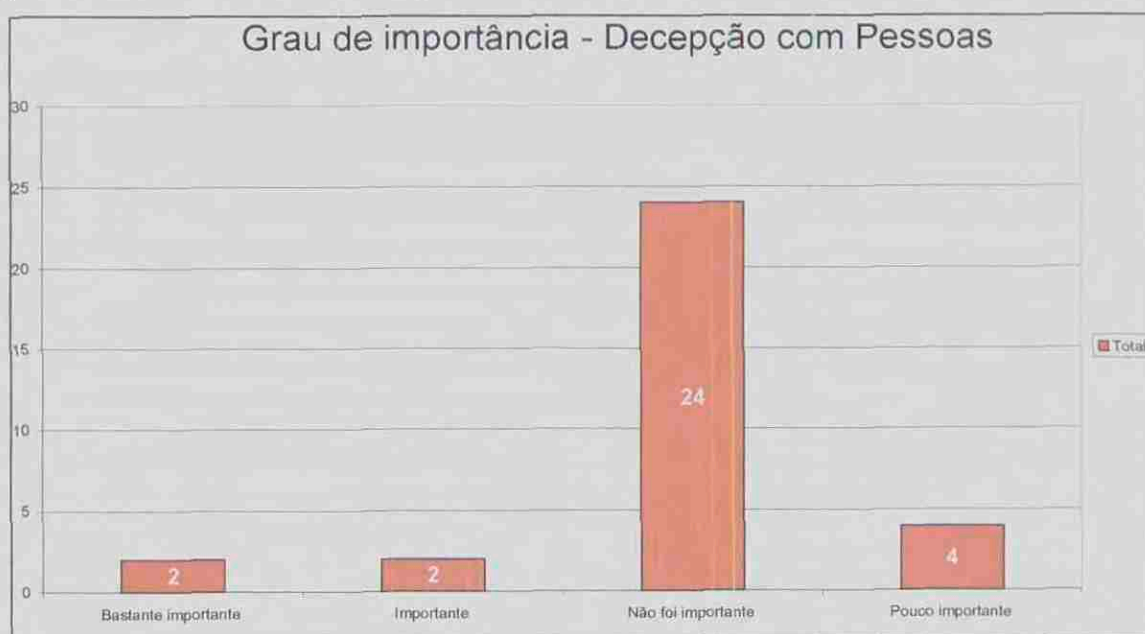


Gráfico 18: Grau de importância da decepção com pessoas para afastamento do movimento
Fonte: Dados primários

Nota-se que para a grande maioria das pessoas, cerca de 85%, os membros atuais do movimento não representaram pessoas decepcionantes. Mesmo assim esse é um ponto que deve ser ressaltado. O movimento, como qualquer outra organização, é composto por pessoas e pessoas são passivas de erros. Assim sendo o Emaús está sujeito aos erros das pessoas.

Por fim, sugere-se a utilização desse estudo para futuros estudos que possam vir a ser realizados no movimento, a fim de alavancar a organização. Os principais estudos que fazem-se necessários e pertinentes à organização dizem respeito a possíveis avaliações individuais das ações realizadas pela organização, buscando identificar o atingimento, ou não, dos objetivos. Para tal, outro trabalho que cabe ser realizado é o planejamento estratégico das ações para o biênio 2009/2010.

REFERÊNCIAS

- BEGGY, T. **Adapting the traditional business plan into social enterprises**. Pennsylvania CPA Journal, 2002.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão: Encante seu cliente interno**. LP&M. Porto Alegre, 1998.
- BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988.
- CARVALHO, João M. S. **O desempenho das organizações sem fins lucrativos**. Ismaia, 2007.
- CASTRO, Cláudio de Moura. **A Prática da Pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- DEGEUS, Arie. **A organização viva: estratégias para o crescimento**. Rio de Janeiro, 2000.
- DOMINGUES, José Maurício. **Os movimentos sociais latino-americanos: características e potencialidades**. Publicação: Análise de Conjuntura OPSA, nº 2. Análise de Conjuntura OPSA. 2007.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: obra completa**. São Paulo: Nobel, 2002.
- EMAÚS FLORIPA. Disponível em <<http://www.emaus.org.br/florianopolis>>. Acesso em 03/10/2008.
- EMAÚS NACIONAL. Disponível em <<http://www.emaus.org.br>>. Acesso em 03/10/2008.
- FERRELL, O.C; HARTLINE, Michel D.. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- GUIDE, Monster. **Como se tornar um diretor executivo de uma organização sem fins lucrativos**. 2008. Acesso em 14/10/2008. Disponível em <www.monsterguide.net>
- IBGE. **Censo Demográfico 2000**. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em 03/10/2008.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing Para o Século XXI**: como criar, conquistar e dominar o mercado. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ORO, Ari Pedro, et al. **Globalização e Religião**. Petrópolis: Vozes, 1997.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento Estratégico**. UFSC, 2007.

Portal do Marketing. Análise SWOT. Disponível em
<<http://www.portaldomarketing.com.br>>. Acesso em 15/04/2008.

RATZINGER, Joseph. **O Sal da Terra**: O cristianismo e a Igreja Católica no limiar do terceiro milênio: um diálogo com Peter Sweewald. Rio de Janeiro: Imago, 1997.

RIGBY, Darrell; BRIDELLI, Stefano; ALVES, Vera. **Ferramentas de Gestão**. São Paulo: Bain & Company, 2003.

SHEWE, Charles D. HIAM, Alexander. **MBA: curso prático marketing**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SILVA, Wadna Audiane Salles da. **Religião e sociedade contemporânea**: uma análise da religião no mundo atual. Aparecida do Taboado: Secretaria Municipal de Educação, Cultura, Desporto e Lazer, 2007.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em
<<http://www.trt02.gov.br>>. Acesso em 06/10/2008.

_____. **A BIBLIA SAGRADA**. 103 Ed. São Paulo, Ave-Maria, 1996.

APÊNDICES

APÊNDICE I - Questionário

Prezado (a),

Estou realizando essa pesquisa para a conclusão de meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) de Administração, da UFSC. O trabalho tem em seu centro o Movimento de Emaús. Para o sucesso desse, sua participação é de importância fundamental. Peço gentilmente para que responda a esse questionário. Sua identidade será mantida em sigilo.

Obrigado!

01. Idade: _____ anos

02. Sexo: ☐ Masculino ☐ Feminino

03. Em que ano você participou do retiro do Emaús?
☐ 2007 ☐ 2008

04. Você gostou da experiência de participar do Retiro?
☐ Sim ☐ Não

05. Após o retiro, você passou a frequentar algum grupo do Emaús?
☐ Sim ☐ Não

06. Atualmente, frequenta algum grupo do movimento de Emaús?
☐ Sim ☐ Não

07. Das razões para que você fizesse o retiro do Emaús, classifique o grau de importância das razões abaixo, sendo a seguinte classificação:

01. Não foi importante 02. Pouco importante 03. Importante
 04. Bastante importante 05. De fundamental importância

a) Amigos

☐ 01 ☐ 02 ☐ 03 ☐ 04 ☐ 05

b) Curiosidade

☐ 01 ☐ 02 ☐ 03 ☐ 04 ☐ 05

c) Religião

☐ 01 ☐ 02 ☐ 03 ☐ 04 ☐ 05

d) Família

☐ 01 ☐ 02 ☐ 03 ☐ 04 ☐ 05

e) Namorado (a)

☐ 01 ☐ 02 ☐ 03 ☐ 04 ☐ 05

f) Outra razão: _____

☐ 01 ☐ 02 ☐ 03 ☐ 04 ☐ 05

g) Outra razão: _____

☐ 01 ☐ 02 ☐ 03 ☐ 04 ☐ 05

Se você não participa de nenhuma atividade do movimento de Emaús, pule para a questão 10.

08. Das atividades do movimento de Emaús, marque aquelas das quais você participa.

() Missa () Escola Missionária () Casa Lar () Ações Sociais () Festas

09. Das razões que o levam a permanecer no movimento de Emaús, classifique o grau de importância das razões abaixo, sendo a seguinte classificação:

01. Não foi importante 02. Pouco importante 03. Importante
04. Bastante importante 05. De fundamental importância

a) Ações Sociais

() 01 () 02 () 03 () 04 () 05

b) Fui muito bem acolhido

() 01 () 02 () 03 () 04 () 05

c) As amizades que já tinha ou que fiz no movimento

() 01 () 02 () 03 () 04 () 05

d) As atividades do movimento

() 01 () 02 () 03 () 04 () 05

e) Os grupos do movimento

() 01 () 02 () 03 () 04 () 05

f) Quero fortalecer meu lado religioso

() 01 () 02 () 03 () 04 () 05

g) Outra razão: _____

() 01 () 02 () 03 () 04 () 05

h) Outra razão: _____

() 01 () 02 () 03 () 04 () 05

Se você ainda participa das atividades do movimento de Emaús, pule para a questão 13.

10. Das razões para que você se afastasse do Movimento de Emaús, classifique o grau de importância das razões abaixo, sendo a seguinte classificação:

01. Não foi importante 02. Pouco importante 03. Importante
04. Bastante importante 05. De fundamental importância

a) Não sinto-me motivado a participar

() 01 () 02 () 03 () 04 () 05

b) Decepionei-me com as atitudes de alguns membros do movimento, que não condiziam com o que pregam.

() 01 () 02 () 03 () 04 () 05

c) Não me senti acolhido.

() 01 () 02 () 03 () 04 () 05

d) Não tenho interesse, por não ver necessidade.

() 01 () 02 () 03 () 04 () 05

e) Não tenho tempo disponível.

() 01 () 02 () 03 () 04 () 05

f) Não concordo com o que prega o movimento (valores religiosos).

() 01 () 02 () 03 () 04 () 05

g) Problemas no grupo em que participei (término, brigas, etc).

☐ 01☐ 02☐ 03☐ 04☐ 05

11. Alguma coisa o faria voltar a participar do Movimento de Emaús?

☐ Sim☐ Não

12. Se sim, o que o faria voltar?

13. Se você tem alguma observação, comentário, crítica ou sugestão ao Movimento de Emaús, faça-o no espaço a seguir.

APÊNDICE II

Entrevista Semi-Estruturada

Público Alvo: Secretariado do Emaús – Arquidiocese de Florianópolis

1. Quais os fatores que, na sua opinião, levam um jovem a INGRESSAR no Movimento de Emaús?
2. Quais os fatores que, na sua opinião, levam um jovem a PERMANECER no Movimento de Emaús?
3. Quais os fatores que, na sua opinião, levam um jovem a DESLIGAR-SE do Movimento de Emaús?
4. O que leva você a permanecer atuante no Movimento de Emaús?

ANEXOS

ANEXO 01

Texto de inspiração para o Movimento de Emaús - Evangelho de Lucas, Capítulo 24, versículos 13 a 35.

Nesse mesmo dia, dois discípulos caminhavam para uma aldeia chamada Emaús, distante de Jerusalém sessenta estádios. Iam falando um com o outro de tudo o que se tinha passado. Enquanto iam conversando e discorrendo entre si, o mesmo Jesus aproximou-se deles e caminhava com eles. Mas os olhos estavam-lhes como que vendados e não o reconheceram. Perguntou-lhes, então: "De que estais falando pelo caminho, e por que estais tristes?" Um deles chamado Cleófas, respondeu-lhe: "És tu acaso o único forasteiro em Jerusalém que não sabe o que nela aconteceu estes dias?" Perguntou-lhes ele: "Que foi?" Disseram: "A respeito de Jesus de Nazaré... Era um profeta poderoso em obras e em palavras, diante de Deus e de todo o povo. Os nossos sumos sacerdotes e os nossos magistrados o entregaram para ser condenado à morte e o crucificaram. Nós esperávamos que fosse ele que havia de restaurar Israel e agora, além de tudo isto, é hoje o terceiro dia que essas coisas sucederam. É verdade que algumas mulheres dentre nós nos alarmaram. Elas foram ao sepulcro, antes do nascer do sol; e não tendo achado o seu corpo, voltaram, dizendo que tiveram uma visão de anjos, os quais asseguravam que está vivo. Alguns dos nossos foram ao sepulcro e acharam assim como as mulheres tinham dito, mas a ele mesmo não viram."

Jesus lhes disse. "Ó gente sem inteligência! Como sois tardos de coração para crerdes em tudo o que anunciaram os profetas! Porventura não era necessário que o Cristo sofresse essas coisas e assim entrasse na sua glória?" E começando por Moisés, percorrendo todos os profetas, explicava-lhes o que dele se achava dito em todas as Escrituras.

Aproximaram-se da aldeia para onde iam e ele fez como se quisesse passar adiante. Mas eles forçaram-no a parar: "Fica conosco, já é tarde e já declina o dia." Entrou então com eles. Acontecendo que, estando sentado conjuntamente à mesa, ele tomou o pão, abençoou-o, partiu-o e serviu-lho. Então se lhes abriram os olhos e o reconheceram... mas ele desapareceu.

Diziam então um para o outro: "Não se nos abrasava o coração, quando ele nos falava pelo caminho e nos explicava as Escrituras?" Levantaram-se na mesma hora e voltaram a Jerusalém. Aí acharam reunidos os onze e os que com eles estavam. Todos diziam: "O Senhor

ressuscitou verdadeiramente e apareceu a Simão. Eles, por sua parte, contaram o que lhes havia acontecido no caminho e como o tinham reconhecido ao partir o pão."

ANEXO 02

Hino do Movimento de Emaús – Rumo Certo

*Meu rumo é certo de peito aberto
Em busca de um grande amor
Meu rumo é certo de peito aberto
Em busca de um grande amor*

*Venho de um mundo que é só guerra
E o que eu quero é paz na terra
Pra esquecer a dor
Só quando eu encontrar um bem
Que já vem chegando
O sol vai raiar novo dia*

*Trago em mim um amor profundo
Que eu quero dar ao mundo
Pra destruir a dor
Pedras vou topar no caminho
Mas nem que for
Sozinho hei de amar nova vida*

ANEXO 03 – Relação de membros do Secretariado Emaús Florianópolis

Diretor Espiritual

Pe. Carlos Rogério Groh

Diretor Espiritual Emérito

Mons. Francisco de Sales Bianchini

Presidência

Sandra Mara Meyer Prisco Paraíso / Paulo Sérgio Gallotti Prisco Paraíso

Vice-presidência

Isabel Cristina de Faria Wendhausen / Fernando de Toledo Barros Wendhausen

Vogais

Alessandra de Macedo Dias

Wilson Clóvis de Moraes Júnior

Tesouraria

Ernesta Dulce Setubal Rabello / Wilson Rabello Filho

Armanda Pereira de Macedo Schweitzer / Emerson Schweitzer

Lorena dos Santos

Secretaria e Relações Públicas

Yana Roberta da Costa Gil / Daniel José Cardoso Gil

Érica Antunes dos Santos / Fernando César Cani

Fernanda Cardoso Gil

William Cascaes Garcia

Yuri Moacir da Costa

Artes

Ana Cristina Dias Haymussi (Aninha)

Elisabeth Mussi Stefan Oliveira

Cantores

Maristela Antonieta Linhares dos Santos / João Carlos dos Santos

Maria de Fátima Teixeira de Melo

Paulo Henrique Dias dos Santos

Gabriela Caldeira de Andrada

Thiago José da Silva

Casais Orientadores e Integração

Elisabeth Mussi Stefan Oliveira / Vicente Pacheco Oliveira

Vera Lúcia Cabral Crespi / Victor Luiz Crespi

Escola de Dirigentes

Denise Collaço Vieira / Hermínio Capela Vieira

Simone H. de Queiroz Yunes / Santiago Francisco Yunes

Alessandra de Macedo Dias

Escola Missionária

Maria da Glória Garcia dos Santos / José Lamir dos Santos

Fernanda Luz da Rosa / Fernando Machado Wolf

Daniela Giradi

Lazer

Carolina Bittencourt da Silva / Frederico Tadeu da Silva

Alessandra Vanessa da Silva Rodrigues / André Camargo Guedes Rodrigues

Tathiane Tavares Fonseca Gil / Kleber Lúcio Gil

Cleiton Álvaro Gil

Gabriel Richter Pires

Giancarlo Cherubini Perini

Giovani Cherubini Perini

Pedro Reis da Silva

Rafael Antônio de Sá Mota

Liturgia

Maria Aparecida Moser / José Marcos Moser
Tânia Marcelita Longen Zaleski / Marcos José Barreto Zaleski
Fernanda Zaleski
João Paulo Veiga Florentino
Laís Campos Moser
Marília Campos Moser
Renato Cesar Cani
Wilson Clóvis de Morais Júnior

Pastoral de Quarto Dia

Isabel Cristina de Faria Wendhausen / Fernando de Toledo Barros Wendhausen
Maria Emília Diniz de Oliveira / Leonardo Reis de Oliveira
Fábio Martins Alexandre
João Paulo Veiga Florentino
Larissa Cabral Crespi
Mariana Borges Uliano
Monique de Azevedo Rosa
Pablo Augusto da Silva

Pré-Emaús

Cristiani Silveira Scarduelli Cechinel / Edson Cechinel
Juliana Camargo Momm Athayde / Luiz Afonso Pereira Athayde Filho
Aline Bianchini Mattos
Flávia Bogoni

Saúde

Rosane Mazzuco Sant'ana / Roque Luiz Sant'ana
Marizete da Silva Müller Lebarbenchon Polli / Renato César Lebarbenchon Polli

Patrimônio

Ylton Menezes
Sabrina Abreu Schlickmann Gil / Rafael José Cardoso Gil

ANEXO 04 – EMAÚS NEWS



Programação das Atividades de Novembro e Dezembro

Informativo nº 31

Florianópolis, 06 de novembro de 2008.

Informativo do Secretariado do Movimento de Emaús da Arquidiocese de Florianópolis - 2008. Tem por objetivo facilitar a comunicação do movimento com seus membros e a comunidade em geral, além de trazer informações e curiosidades relativos à nossa religião.

Nesta Edição você irá conferir:

- Programação de Missas;
- Notícias: Pe. Rogério e Fernando Wendhausen;
- Programação das atividades do Emaús;
- Centenário: Tudo pronto para a Celebração de Encerramento;
- Bento XVI pede a Obama que assuma compromisso de construir um mundo solidário;
- Por que celebramos o Advento?

Missas do Movimento de Emaús

- Todos os sábados às 19hrs na Igreja Imaculada Conceição (Rua Victor Konder - Centro).
- 28/11 às 12hrs15min - Missa Universitária no templo ecumênico da UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina.



22/11 - **Assembléia Geral - Eleição Secretariado 2009/2010 e Prestação de Contas 2008.**

Local: Auditório do CAP / **Horário:** 20h30min
Dia da Semana: Sábado

- *Eleição dos jovens conselheiros e do casal presidente do Secretariado biênio 2009/2010.*

23/11 - **Missa de Encerramento das Atividades do Centenário da Diocese de Florianópolis.**

Local: Estádio Orlando Scarpelli / **Horário:** 9h
Dia da Semana: Domingo

- *O Emaús será responsável pela coleta da missa que será destinada para a Igreja Católica do Haiti. Caso você possa ajudar na coleta, responda este e-mail com nome (completo), telefone e tamanho da camiseta (P, M, G ou GG).*

25/11 - **Adoração ao Santíssimo Sacramento**

Local: Igreja do Largo São Sebastião
Horário: 20hrs / **Dia da Semana:** Terça-feira

- *A Adoração ao Santíssimo Sacramento é um momento de intimidade com o Cristo presente no sacramento da Eucaristia.*

28/11 - **Missa Universitária**

Local: Templo Ecumênico da UFSC
Horário: 12h15m / **Dia da Semana:** Sexta

- *Desde 2006 ocorre na 4ª sexta-feira de cada mês a missa do Movimento de Emaús no Templo Ecumênico da UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina. A missa não estava ocorrendo devido a reforma no templo ecumênico da UFSC.*

30/11 - **Escola Missionária Dominical**

Local: Auditório - CAP
Horário: 20hrs / **Dia da Semana:** Domingo

Notícias Pe. Rogério e Fernando Wendhausen

Fernando Wendhausen teve uma pancreatite a quase 15 dias e foi submetido a uma cirurgia na semana passada, onde foram retiradas "4 pedrinhas" da vesícula. Ele estará fazendo exames hoje, dia 06/11, e deve ter alta nos próximos dias. Está internado no Hospital de Caridade, Ala São Camilo, quarto 255.

Pe. Carlos Rogério terminou nesta segunda-feira as sessões de radioterapia (devido a doença já relatada nos outros informativos). Por estar sentindo fortes dores e ter apresentado um agravamento no seu quadro clínico, ele está internado no Hospital de Caridade, Ala São Camilo, quarto 254 (em frente ao quarto do Fernando Wendhausen).

Pedimos as orações de todos para que ambos possam se recuperar o mais breve possível.

Centenário: Tudo pronto para a Celebração de Encerramento.

A expectativa é lotar os 19.900 lugares do Estádio Orlando Scarpelli na celebração de encerramento do Centenário da Diocese de Florianópolis, a exemplo de outros eventos religiosos realizados no local.

Mais uma vez o Estádio Orlando Scarpelli será o palco de um grande evento religioso da nossa Arquidiocese. No dia 23 de novembro, às 9h, dar-se-á a celebração de encerramento das comemorações do Centenário de Criação da Diocese de Florianópolis.

Os bispos do Estado já estão confirmados, com representantes de suas dioceses. Muitos padres, diáconos, religiosos e religiosas, também já exortado ao fiel que, dada a proximidade do confirmaram a sua presença. As pastorais, os Redentor, deixe as atividades das trevas e se vista com as armas da luz; que se conduza como em pleno dia, com dignidade, e vestido do Senhor Jesus Cristo; mostra como as nações são chamadas a louvar o nome do Senhor; convida a estar alegres na proximidade do Senhor, de maneira que a paz de Deus, que ultrapassa todo juízo, custodie os corações e pensamentos em Cristo Jesus; exorte a não julgar, a deixar que venha o Senhor, que manifestará os segredos escondidos nos corações. Nos Evangelhos, a Igreja fala do Senhor, que vem em sua glória: d'Aquele no qual e através do qual as profecias são cumpridas; do Guia Eterno em meio aos Judeus; da voz no deserto, "Preparai o caminho do Senhor". A

As paróquias estão organizando caravanas para se dirigir a Florianópolis no dia do grande evento. A expectativa é lotar os 19.900 lugares do Estádio. Os portões já estarão abertos a partir das 7h para melhor acolher os fiéis.

A Comissão de Liturgia está se empenhando na preparação e organização da celebração. Representantes das Comissões e de demais Pastoriais

- Na próxima escola missionária o tema será o "Nosso fé em Jesus Cristo, Filho de Deus, na liturgia e na espiritualidade do Advento". O palestrante será o Pe. Vítor Galdino Feller, Dr.

13/12 - Missa de Encerramento das Atividades 2008

Local: Igreja Imaculada Conceição

Horário: 20hrs / Dia da Semana: Sábado

- Momento de louvor e agradecimento por todas as graças alcançadas neste ano de 2008.

13/12 - Maranatha de Natal com a Posse do Secretariado 2009/2010

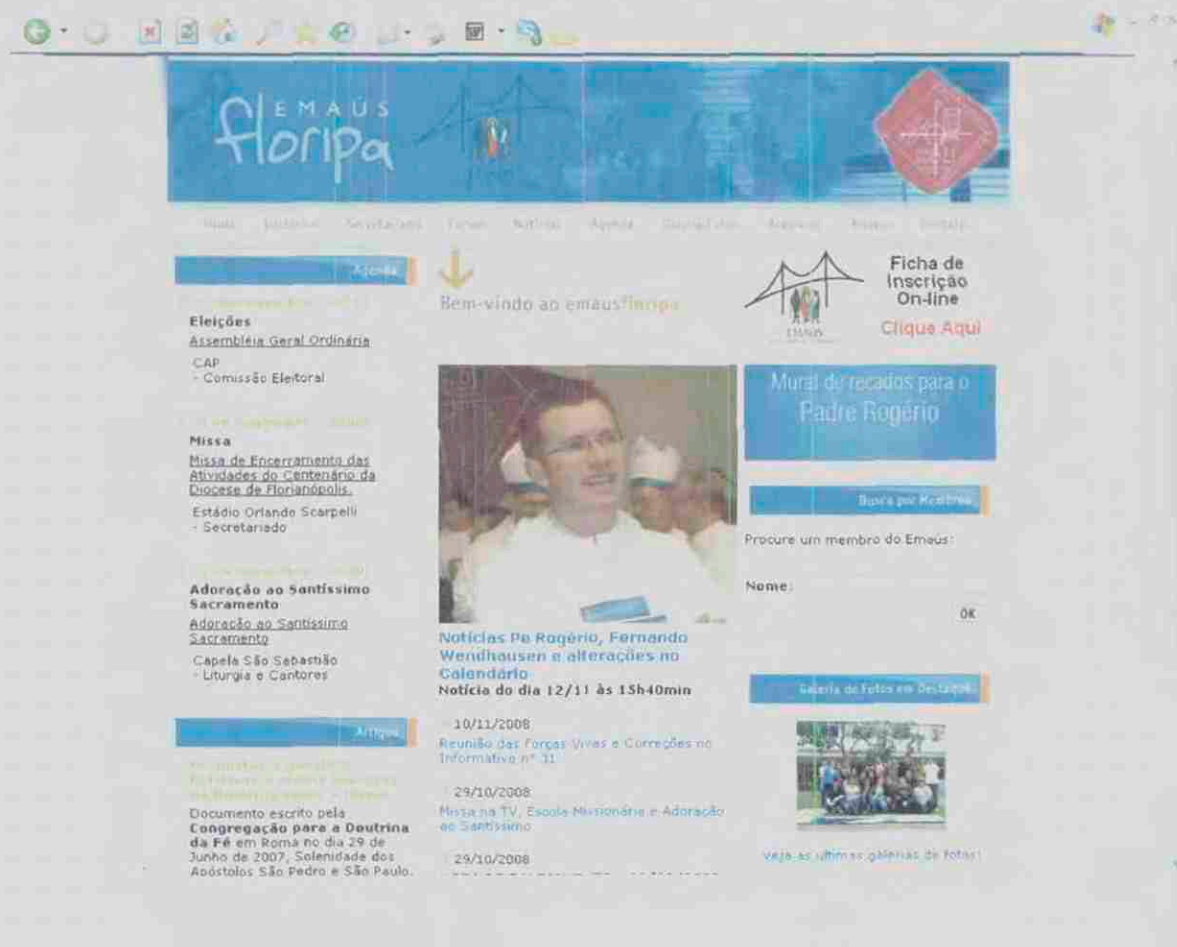
Local: Salão da Igreja São Luiz - Agrônoma

Horário: 21hrs / Dia da Semana: Sábado

- Momento de confraternização dos membros do movimento com a posse do Secretariado Biênio 2009/2010. Os convites para este delicioso jantar estarão sendo vendidos pelo Dep. de Lazer ao preço de R\$25,00. Mais informações com Gabriel (91022653) e com Fred (84115519).

As Segundas Leituras do Ofício de Leitura em três Domingos são tomadas da oitava homilia do Papa São Leão (440-461) sobre o jejum e a esmola, como preparação para a vinda do Senhor, e em um dos Domingos (o segundo) do comentário de São Jerônimo sobre Isaías 11,1, cujo texto ele interpreta referido a Santa Maria Virgem como "a renovação do tronco de Jessé". Nos hinos do tempo encontramos louvores à vinda de Cristo como Redentor, o Criador do universo, combinados com súplicas ao juiz do mundo que vem para proteger-nos do inimigo. Similares idéias são expressadas nos últimos sete dias anteriores à Vigília de Natal nas antífonas do Magnificat. Nelas, a Igreja pede à Sabedoria Divina que nos mostre o caminho da salvação: a Chave de Davi que nos livre do cativeiro; ao Sol que nasce do alto que venha a iluminar nossas trevas e sombras de morte etc. Nas Missas é mostrada a intenção da Igreja na escolha das Epístolas e Evangelhos. Nas Epístolas é exortado ao fiel que, dada a proximidade do Redentor, deixe as atividades das trevas e se vista com as armas da luz; que se conduza como em pleno dia, com dignidade, e vestido do Senhor Jesus Cristo; mostra como as nações são chamadas a louvar o nome do Senhor; convida a estar alegres na proximidade do Senhor, de maneira que a paz de Deus, que ultrapassa todo juízo, custodie os corações e pensamentos em Cristo Jesus; exorte a não julgar, a deixar que venha o Senhor, que manifestará os segredos escondidos nos corações. Nos Evangelhos, a Igreja fala do Senhor, que vem em sua glória: d'Aquele no qual e através do qual as profecias são cumpridas; do Guia Eterno em meio aos Judeus; da voz no deserto, "Preparai o caminho do Senhor". A

ANEXO 05 – PÁGINA INICIAL DO SITE DO MOVIMENTO DE EMAÚS



EMAÚS Florianópolis

[Home](#) [História](#) [Secretaria](#) [Forma](#) [Notícias](#) [Ajuda](#) [Organização](#) [Assessoria](#) [Missões](#) [Contato](#)

Bem-vindo ao emaúsfloripa

Ficha de Inscrição On-line
Clique Aqui

Mural de recados para o Padre Rogério

Busca por Notícias

Procure um membro do Emaús:

Nome:

Galeria de Fotos em Destaque

10/11/2008
Reunião das Forças Vivas e Correções no Informativo nº 11

29/10/2008
Nota na TV, Escola Missionária e Adoração ao Santíssimo

29/10/2008

Veja as últimas galerias de fotos!

Eleições
Assembleia Geral Ordinária
CAP
- Comissão Eleitoral

Missa
Missa de Encerramento das Atividades do Centenário da Diocese de Florianópolis
Estádio Orlando Scarpelli
- Secretariado

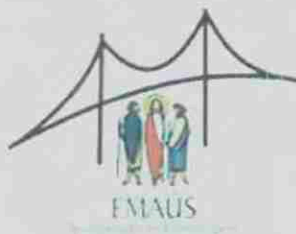
Adoração ao Santíssimo Sacramento
Adoração ao Santíssimo Sacramento
Capela São Sebastião
- Liturgia e Cantores

Documentos
Documento escrito pela Congregação para a Doutrina da Fé em Roma no dia 29 de Junho de 2007, Solenidade dos Apóstolos São Pedro e São Paulo.

ANEXO 06 – MENSAGEM DE ANIVERSÁRIO

Feliz Aniversario! Inbox | X

Emaus Floripa to me

Oct 16 [Reply](#)**Fernando Cesar Cani**

Nesta dia tão especial, pedimos a Deus que lhe abençoe e
lhe cubra de muitas bênçãos.

Bênção franciscana: "O Senhor te guarde e abençoe, o
Senhor volte sua Face para ti e te Dê misericórdia, o
Senhor te dê a sua Bênção e te conceda a Paz!".

Feliz e Abençoado Aniversário!!!

Confira a Programação do Movimento de Emaús: <http://www.emaus.org.br/florianopolis>

Mensagem enviada por Emaus Floripa (emaus@d2kvebbusiness.com.br) para
fernandocani@gmail.com
[Não desejo receber futuras mensagens.](#)
[Encaminhar esta mensagem](#)

D2K